



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Pyry Klemetilä

Valmennuksen muotoilu psykologisen turvallisuuden kehittämiseksi tiimeissä

Opinnäytetyö

Syksy 2021

SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri

Tradenomi (AMK, Liiketalous)



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: Liiketoiminta ja kulttuuri

Tutkinto-ohjelma: Liiketalous

Tekijä: Pyry Klemetilä

Työn nimi: Valmennuksen muotoilu psykologisen turvallisuuden kehittämiseksi tiimeissä

Ohjaaja: Petra Sippola

Vuosi: 2021

Sivumäärä: 63

Liitteiden lukumäärä: -

Tämän toiminnallisen opinnäytetyön tavoitteena oli luoda valmennuspaketti, joka on tarkoitettu kehittämään luovaa asiantuntijatyötä tekevien tiimien psykologisen turvallisuuden tilaa vahvemaksi. Valmennuspaketti luotiin hyödyntämällä psykologisen turvallisuuden sekä palvelumuotoilun teoriaa.

Keskeisin tutkittava asia opinnäytetyössä oli se, miten psykologista turvallisuutta pystytään kehittämään tiimeissä. Toiminnallisen tutkimuksen tarkoituksena oli kehittää valmennuspaketin muodossa ratkaisu psykologisen turvallisuuden kehittämiseksi.

Opinnäytetyön ensimmäisessä teorialuvussa käsitellään psykologiseen turvallisuuteen liittyviä tutkimuksia sekä kirjallisuustietoa. Luvussa käydään läpi myös psykologisen turvallisuuden neljä eri tasoa, joiden pohjalta valmennuspaketti luotiin. Toinen teorialuku käy läpi palvelumuotoilun prosessia, jota hyödynnettiin valmennuspaketin suunnittelussa.

Opinnäytetyön tuotoksena syntyi valmennuspaketti, jota voidaan käyttää tiimien psykologisen turvallisuuden tason kehittämiseksi. Valmennus koostuu työpajamaisista menetelmistä, joissa pääpaino on tiimeille osoitetuissa, aktivoivissa tehtävissä. Konkreettiset valmennusmateriaalit eivät sisälly opinnäytetyöhön, vaan ne on arvioitu erillisinä dokumentteina. Valmennuksen rakennetta käydään läpi opinnäytetyön tutkimusosiossa.

Valmennuspaketin avulla tehtävä psykologisen turvallisuuden kehittäminen tiimeissä hyödyttää työelämää vahvistamalla tiimien innovaatio- ja oppimiskykyä ja tätä kautta koko yrityksen kilpailukykyä. Valmennuspaketista hyötyvät erityisesti luovaa asiantuntijatyötä tekevät tiimit, joiden olennaisena tavoitteena on tuottaa innovaatioita.

¹ Asiasanat: psykologinen turvallisuus, palvelumuotoilu, palvelumuotoiluprosessi

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty: Business and Culture

Degree programme: Business Management

Author: Pyry Klemettilä

Title of thesis: Coaching design to improve psychological safety in teams

Supervisor: Petra Sippola

Year: 2021

Number of pages: 63

Number of appendices: -

The objective of this functional thesis was to create a training package aimed at improving the state of psychological safety of teams doing creative expert work. The coaching package was created utilizing the theory on psychological safety and service design.

The key problem examined in the thesis was how to develop psychological safety in teams. The aim of the functional study was to create a solution to improve psychological safety through a coaching package.

The first theory chapter of the thesis deals with research related to psychological safety and literature information. The chapter goes through the four different levels of psychological safety, based on which the training package was created. The second theory chapter goes through the service design process utilized in the planning of the coaching package.

This coaching package, which can be used to improve the level of psychological safety of teams, was created as an output of the thesis. The training consists of workshop-like methods, in which the emphasis is on activating tasks assigned to teams. The thesis does not include concrete training materials, but they were estimated as separate documents. The structure of the coaching is dealt with in the study section of the thesis.

With the help of the coaching package, the development of psychological safety in teams benefits working life by strengthening their innovation and learning abilities and, consequently, the competitive ability of the entire company. Especially teams doing creative expert work and whose essential objective is to produce innovations benefit from the training package created.

¹ Keywords: psychological safety, service design, service design process

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä	2
Thesis abstract	3
SISÄLTÖ	4
Kuva-, kuvio- ja taulukkoluetelo	6
Käytetyt termit ja lyhenteet	7
1 JOHDANTO	8
1.1 Opinnäytetyön tavoite ja tutkimuskysymykset	9
1.2 Aikaisemmat tutkimukset	11
1.3 Opinnäytetyön rakenne	11
2 PSYKOLOGINEN TURVALLISUUS	13
2.1 Historiaa	13
2.2 Psykologisen turvallisuuden määritelmä	14
2.3 Psykologisen turvallisuuden virheoletukset	16
2.4 Psykologisen turvallisuuden tasot	18
2.4.1 Turvallisuus kuulua tiimiin	19
2.4.2 Turvallisuus oppia	20
2.4.3 Turvallisuus osallistua	23
2.4.4 Turvallisuus haastaa	25
2.5 Vaikutukset organisaatioon	28
2.6 Esimerkkejä psykologisen turvattomuuden vaikutuksista	29
2.7 Psykologista turvallisuutta edistävä johtaminen	30
2.8 Psykologista turvallisuutta estävä johtaminen	31
3 PALVELUMUOTOILU – ASIAKASLÄHTÖINEN KEHITTÄMINEN	34
3.1 Palvelumuotoilun idea	35
3.1.1 Palvelu ja muotoilu	36
3.1.2 Palvelun arvo ja lisäarvo	37
3.1.3 Markkinoinnin rooli palvelumuotoilussa	38
3.2 Palvelumuotoilun hyödyntämisen edellytykset	39
3.3 Palvelumuotoiluprosessi	42

3.3.1	Määrittely	43
3.3.2	Esitutkimus	44
3.3.3	Suunnittelu.....	45
3.3.4	Palvelutuotanto	46
3.3.5	Arviointi.....	46
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	48
4.1	Tutkimusmetodi ja tutkimuskysymyksien vastaukset	48
4.2	Tutkimusprosessi	49
4.3	Valmennuspaketti	50
4.3.1	Alkukartoituskysely	50
4.3.2	Työpajat.....	51
4.3.3	Loppu- ja palautekysely	52
4.4	Palvelumuotoilu valmennuspaketin luomisessa.....	52
5	JOHTOPÄÄTÖKSET	55
	LÄHTEET	57

Kuva-, kuvio- ja taulukkoluetelo

Kuvio 1. Psykologisen turvallisuuden virheoletukset.....	16
Kuvio 2. Psykologisen turvallisuuden tasot.....	19
Kuvio 3. Design Ladder-malli.....	40
Kuvio 4. Palvelumuotoiluprosessi.....	43

Käytetyt termit ja lyhenteet

Innovaatio	Uusi idea, joka tuottaa käyttäjälleen lisäarvoa ja organisaatiolle taloudellista hyötyä
Kulttuuri	Työympäristöissä opitut toimintamallit ja arvomaailmat
Muotoilu	Pääosin tavaroiden käytettävyyden ja hyödyllisyyden suunnittelua
Palvelumuotoilu	Palvelujen asiakaskeskeinen suunnittelu ja kehittäminen
Prosessi	Useiden toimintojen sarja, jolla saadaan aikaan haluttu lopputulos
Psykologinen turvallisuus	Työyhteisön yhteinen uskomus siitä, että pystytään esittämään ideoita ja kysymyksiä ilman pelkoa torjutuksi tai nolatuksi tulemisesta.
Tiimi	Vuorovaikutuksellinen ryhmä ihmisiä, joilla on yhteinen tavoite
Toimintaympäristö	Ympäristö, jossa yrityksen ja siihen liittyvien sidosryhmien varsinainen liiketoiminta tapahtuu

1 JOHDANTO

Lahnajärven (2020) mukaan pelolla johtaminen on usein läsnä työelämässä, mikä johtaa työntekijöiden alisuoriutumiseen, koska se heikentää ihmisten kognitiivista toimintakykyä. Johtamisessa on tärkeää ymmärtää, ettei pelko lisää yksilöiden kyvykkyyksiä, vaan vähentää niitä, koska pelon aiheuttama stressi ja sosiaalinen paine vähentävät ihmisten älykkyyssosamäärää ja vaikuttavat näin ollen heikentävästi työsuoritukseen. Työpaikalla turvallisuuden tunne on tärkeässä roolissa työntekijöiden parhaan mahdollisen suoriutumisen edistämiseksi. Psykologinen turvallisuus näkyy työyhteisössä kannustamisena ideoimiseen ja kyseenalaistamiseen. Tätä kautta se mahdollistaa eri näkökulmien tuomisen esiin sekä sen, etteivät ihmiset koe asemaansa uhatuksi omien ideoidensa vuoksi.

Sarkkinen (2019) mainitsee, että toimintaympäristöjen monimutkaisuus haastaa työntekijöitä jatkuvasti oppimaan uutta ja luomaan uusia ratkaisuja. Usein oppiminen ja ratkaisut syntyvät tiimityössä yhteistyön tuloksena, joten niiden kehittämisessä psykologinen turvallisuus on tärkeässä roolissa.

Psykologinen turvallisuus on todettu Bradleyyn ym. (2012) ja Duhiggin (2016) tutkimuksissa merkittäväksi tekijäksi tiimien suoriutumisessa, koska silloin kaikki tiimin jäsenet pystyvät työskentelemään parhaimmalla suoritustasollaan ja tuomaan avoimemmin esille omia ideoitaan. Clarkin (2020, s. 5) mukaan työntekijöiden täysi potentiaali jää käyttämättä, jos psykologisen turvallisuuden taso on alhainen.

Psykologisen turvallisuuden merkitystä yrityksen menestymiselle korostaa myös sen tuomat taloudelliset vaikutukset. Edmondson (2019, s. xvi) nostaa kirjassaan esiin gallupkyselyn vuodelta 2017, jossa saatiin selville, että kolme työntekijää kymmenestä kokee vahvasti, että heidän näkemyksensä otetaan huomioon työpaikalla. Jos suhdeluku pystytään nostamaan kuuteen työntekijään kymmenestä, seuraukset olisivat huomattavia. Organisaatiot pystyisivät laskemaan esimerkiksi työtapaturmia 40 %:lla ja lisäämään tuottavuutta 12 %:lla. Jos johtajat haluaisivat vapauttaa yksilöllisen ja kollektiivisen lahjakkuuden, heidän täytyisi vaalia psykologisesti turvallista ilmapiiriä, jossa työntekijät kokevat vapaaksi olla osallisena luomassa ideoita, jakamassa tietoa ja raportoimassa virheistä.

Tässä toiminnallisessa opinnäytetyössä tutkitaan psykologista turvallisuutta sekä palvelumuotoilua. Opinnäytetyön lopputuloksena syntyy valmennuspaketti, jota pystytään tarjoamaan yrityksille psykologisen turvallisuuden kehittämiseksi tiimeissä.

1.1 Opinnäytetyön tavoite ja tutkimuskysymykset

Eskola (2021) mainitsee nykyisen työelämän muutoksessa olevan osallisena myös ihmiskäsityksen- ja johtamisen muutos. Tämä johtuu siitä, että ihmisen rooli työelämässä ymmärretään yhä enemmän oma-aloitteisena ja asiantuntevana toimijana, eikä enää vain suorittavan työn tekijänä. Globaalin koronapandemian myötä esimerkiksi turvallisuuden tunteen merkitys on korostunut työntekijöillä, koska henkiseen hyvinvointiin on alettu kiinnittämään enemmän huomiota. Monissa yrityksissä ymmärretään työpaikalla vallitsevan tunneilmapiiriin välittyvän myös asiakassuhteisiin, koska tunneilmapiiri vaikuttaa työntekijän suoritukseen asiakkaiden kanssa.

Kokkisen (2020, s. 95) mukaan työelämään vaikuttavat yhä enemmän globaalit uhat, jotka tuovat mukanaan muutoksia organisaatioihin. Muutoksiin sopeutuminen vaatii organisaatioilta vahvaa psykologista turvallisuutta. Anttila (2017) mainitsee, että jos työyhteisössä pystytään jakamaan tietoa ja pohtimaan ratkaisuja muutoksien tuomiin ongelmiin, työyhteisön kyky selviytyä muutoksista on vahva.

Leskinen (2021) kertoo etätyön lisääntymisen työelämässä olleen merkittävää koronapandemian myötä. Edmondsonin (2019, s. 43) mukaan psykologinen turvallisuus auttaa tiimejä työskentelemään paremmin työntekijöiden välimatkoista huolimatta. Monet virtuaalitiimit kokevat haasteita kommunikoinnin, kulttuuri- ja aikaerojen sekä tiimin työntekijöiden vaihtuvuuden kanssa. Gibsonin ja Gibbsin (2006) tutkimuksessa tutkittiin 14 innovointitiimiä, joiden jäsenet työskentelivät 18 maasta käsin. Psykologisen turvallisuuden havaittiin vaikuttavan ihmisiin vähentämällä ahdistuksen tunnetta siitä, mitä toiset työntekijät ajattelivat heistä. Lisäksi tiimiläiset pystyivät kommunikoimaan avoimesti toistensa kanssa.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa valmennuspaketti psykologisen turvallisuuden kehittämiseksi työyhteisössä. Valmennuspaketin avulla pyritään ratkaisemaan yrityksissä esiintyviä haasteita psykologisen turvallisuuden kehittymisessä. Psykologisen turvallisuuden kehittymisen kautta pyritään vahvistamaan yrityksen kilpailukykyä esimerkiksi työntekijäkokemusta parantamalla, tiedon liikkumista tiimin sisällä tehostamalla sekä

innovaatiokykyä kehittämällä. Opinnäytetyö sisältää valmiit työkalut työpajojen järjestämiseksi. Työpajoissa lisätään ymmärrystä psykologisesta turvallisuudesta ja luodaan tila ja aika tiimille pohtia, miten psykologinen turvallisuus näyttäytyy työpaikalla. Valmennuksen avulla aktivoidaan tiimi itse ideoimaan ja kehittämään ratkaisuehdotuksia ja käytännön toimenpiteitä psykologisen turvallisuuden vahvistamiseksi arjessa.

Motiivi tälle opinnäytetyölle syntyi halusta suunnitella omaa yritystoimintaa varten helposti käytäntöön vietävä valmennuspaketti psykologisen turvallisuuden kehittämiseksi. Airaksisen ja Vilkan (2003, s. 16) mukaan hyvä aihe toiminnalliselle opinnäytetyölle on sellainen, jonka idea on saanut alkunsa omien opintojen pohjalta. Aihe valmennuspaketin muotoilulle syntyi mielenkiinnosta itsensä työllistämistä kohtaan. Johtamisen opintojen kautta syntyi ymmärrys psykologisen turvallisuuden merkityksestä niin ihmisten työhyvinvoinnille, kuin organisaation menestymiselle. Erilaiset keskustelutilanteet sekä uutiset suomalaisilla työpaikoilla esiintyvistä ongelmista herättivät ajatuksen siitä, että psykologisen turvallisuuden kehittämiseksi löytyy tarpeita työelämässä.

Kanasen (2014, s. 38) mukaan tutkimusongelman määrittelyssä on hyödyllistä käyttää erilaisia kysymyksiä hahmottamaan tutkimuksen ydinongelmaa. Tutkija määrittää itse kysymykset, jotka auttavat tutkimusongelman kirkastamisessa. Tutkimuksen onnistumisen kannalta on tärkeää löytää ydinongelma.

Keskeisin tutkimusongelma, johon opinnäytetyö tuo ratkaisun, on millä keinoin kehittää psykologista turvallisuutta tiimeissä. Ongelman piirteisiin kuuluvat tiimin jäsenien kokemukset siitä, että tiimeissä ei ole turvallista ottaa esille ideoita tai myöntää tehtyjä virheitä, haastaa vallitsevaa nykytilaa, tai oppia ja kokeilla uusia asioita. Psykologisen turvallisuuden heikko taso vaikuttaa työntekijöiden kykyyn oppia sekä innovoida ja tätä kautta organisaation kykyyn reagoida toimintaympäristön muutoksiin. Tässä opinnäytetyössä vastataan seuraaviin tutkimuskysymyksiin: Miten psykologinen turvallisuus ilmenee tiimeissä? Miten psykologista turvallisuutta voi kehittää tiimeissä valmennuksen avulla?

Tämän opinnäytetyön tutkimusongelman määrittelyssä on käytetty hyväksi Kanasen (2014, s. 43) mainitsemaa entä sitten -tekniikkaa. Tämän avulla on mahdollista saada tutkittavasta asiasta runsaammin tietoa irti. Tekniikkaa on käytetty seuraavasti: Psykologinen turvallisuus on tiimeissä heikko – entä sitten – tiimeissä ei uskalleta esittää kysymyksiä ja ideoita avoimesti –

entä sitten – tiimi ei kykene tuottamaan ratkaisuja esimerkiksi toimintaympäristön muutoksista koituihin haasteisiin – entä sitten – yrityksen kilpailukyky heikkenee.

1.2 Aikaisemmat tutkimukset

Psykologista turvallisuutta on aikaisemmin tutkittu esimerkiksi Duhiggin (2016), Halbeslebenin ja Ratchetin (2008) sekä Singhin ym. (2013) tutkimuksissa, jotka osoittavat psykologisen turvallisuuden tärkeän merkityksen työelämässä. Näitä tutkimuksia käydään läpi tarkemmin erityisesti psykologisen turvallisuus teorialuvussa.

Psykologiseen turvallisuuteen liittyen on myös tehty aikaisempia opinnäytetöitä. Esimerkiksi Nikolovin (2021) opinnäytetyö tutki psykologista turvallisuutta OP Ryhmän assistenttitiimeissä. Keskeisin tutkimustulos Nikolovin opinnäytetyössä on, että psykologinen turvallisuus koetaan keskeiseksi työhyvinvointitekijäksi organisaatiossa luottamuksen ja avoimen vuorovaikutuksen kautta. OP Ryhmässä on pystytty luomaan psykologista turvallisuutta kehittämällä työntekijäkokemusta.

Saarisen (2021) opinnäytetyö painottui selvittämään Satakunnan ammattikorkeakoulun tiimien psykologisen turvallisuuden tilaa sekä keinoja sen ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi. Opinnäytetyön tuloksena on ohjeistus psykologisen turvallisuuden ymmärtämiseksi ja sen kehittämiseksi.

1.3 Opinnäytetyön rakenne

Tämä opinnäytetyö rakentuu johdannosta, kahdesta teorialuvusta, tutkimusosioista sekä johtopäätöksistä. Opinnäytetyön tuloksena syntyy suunniteltu valmennuspakettikonaisuus, joka on valmiina tarjottavaksi yrityksille.

Johdannossa käydään läpi työelämän muutosta, jossa psykologisen turvallisuuden merkitys korostuu odottamattomista muutoksista selviytymiseen. Johdanto sisältää myös käytännön esimerkkejä vakavista työelämän tilanteista, jotka olisivat olleet vältettävissä vahvemman psykologisen turvallisuuden vallitessa. Tässä luvussa käsitellään myös opinnäytetyön tavoite ja keskeisimmät tutkimuskysymykset.

Toinen luku käsittelee psykologista turvallisuutta ja sen vaikutuksia organisaatioon sekä tiimin suoriutumiseen. Teorialuku avaa myös psykologisen turvallisuuden historiaa, määritelmiä sekä neljää eri tasoa, joissa turvallisuus ilmenee. Toisessa luvussa käydään läpi myös psykologisen turvallisuuden eri tutkimuksia.

Opinnäytetyön kolmas luku keskittyy palvelumuotoilun määrittelyyn ja palvelumuotoiluprosessin kuvailuun. Luvussa käydään myös läpi, mitä edellytyksiä organisaatiolla tulee olla, jotta palvelumuotoilua pystytään hyödyntämään parhaiten.

Neljännessä luvussa käydään läpi opinnäytetyön tutkimusongelmaa -ja prosessia. Luvussa kuvataan myös valmennuspaketin luomisprosessia ja rakennetta sekä vastataan tutkimuskysymyksiin.

Viides luku sisältää opinnäytetyön johtopäätökset sekä analyysin aiheeseen liittyvistä potentiaalisista jatkotutkimuksen aiheista. Lähdeluettelo, liiteluettelo ja liitteet löytyvät työn lopusta.

2 PSYKOLOGINEN TURVALLISUUS

Edmondsonin (2019, s. xiv–xvi) mukaan ihmiset käyttävät nykyään 50 % enemmän aikaa yhteistyöhön kuin 20 vuotta sitten. Enää vain harva tuote tai palvelu saa alkunsa ilman ihmisten välistä yhteistyötä. Lähes kaikki luotu arvo tämän päivän markkinoilla on tehokkaan tiimityön tulosta. Parhaiten tehokas tiimityö tapahtuu psykologisen turvallisuuden vallitessa. Hän korostaa, että erityisesti monimutkaisissa ja muuttuvissa toimintaympäristöissä oleville organisaatioille psykologinen turvallisuus on kriittinen lähde arvon luomiselle.

Clark (2020, s. xiv) määrittelee psykologisen turvallisuuden tilaksi, jossa ihminen kokee turvalliseksi kuulua yhteisöön, oppia, vaikuttaa sekä haastaa vallitsevaa nykytilaa. Psykologinen turvallisuus kuvaa yhteistä uskomusta siitä, etteivät henkilöiden väliset riskit, kuten esimerkiksi avun pyytäminen tai virheen myöntäminen ole rangaistavaa. Edmondson (2019, s. 15) mainitsee, että psykologinen turvallisuus syntyy, kun ihmiset kokevat työympäristönsä turvalliseksi, missä asioiden esille ottaminen, ideoiden ehdottaminen ja kysymysten kysyminen on luontevaa ilman pelkoa häpäistyksi tai rangaistuksi tulemisesta. Eskola (2020) kuvailee psykologisen turvallisuuden omaavan tiimin olevan herkkä oppimaan itseohjautuvuutta sekä ketteriä toimintatapoja.

Duhiggin (2016) tutkimuksen mukaan psykologinen turvallisuus on kaikista selkein yksittäinen tekijä, joka selittää tiimien menestymistä. Edmondson (2019, s. 28) painottaa, että jos tavoitteena on luoda kommunikoiava, yhteistyökykyinen, kokeilunhaluinen ja työntekijöiden hyvinvoinnin turvaava ilmapiiri, psykologinen turvallisuus on välttämätön tekijä.

2.1 Historiaa

Edmondsonin (2019, s. 12) mukaan psykologinen turvallisuus oli pinnalla jo vuonna 1965, kun Massachusettsin yliopiston professorit Edgar Schein ja Warren Bennis mainitsivat psykologisen turvallisuuden merkityksestä vähentämään työntekijöiden epävarmuuden ja ahdistuksen tunteita organisaatiomuutosten yhteydessä. Myös Bostonin yliopiston professori William Kahn toi esille psykologisen turvallisuuden termin vuonna 1990, kun hän tutki työpaikkojen olosuhteita, joissa ihmiset sitoutuvat työhönsä ja kykenevät ilmaisemaan itseään.

Clarkin (2020, s. 2–3) mukaan psykologisen turvallisuuden konsepti on yhtä vanha kuin mitä ihmisten välinen vuorovaikutus on. Aikaisemmin psykologisen turvallisuuden termin tilalla on

käytetty esimerkiksi ehdotonta myönteistä suhtautumista tai asennetta ystävällisyydestä ja yhteistyöstä. Psykologisen turvallisuuden tarve on yhtä vahva inhimillinen tarve kuin ruuan ja suojan tarve. Tarpeiden hierarkiassa psykologinen turvallisuus kattaa turvallisuuden, yhteenkuuluvuuden ja itsensä toteuttamisen tarpeita.

Yksi tunnetuimmista psykologisen turvallisuuden tutkimuksista on Duhiggin (2016) toteuttama tutkimus, projekti Aristotle, joka etsi Googlella ratkaisua ongelmaan, jossa pyrittiin selvittämään, mitkä tekijät vaikuttavat parhaiden tiimien suorituskykyyn. Tutkimukseen osallistui 180 tiimiä Googlelta. Tutkimuksessa kävi ilmi, etteivät tiimin jäsenien koulutustaustat, harrastukset tai persoonallisuustyypit vaikuttaneet siihen, miksi jotkut tiimit suoriutuvat paremmin kuin toiset. Lopulta tutkijat huomasivat, että hyvin älykkäätkin työntekijät tarvitsivat psykologisesti turvallisen työympäristön pystyäkseen antamaan täyden panoksensa tiimille. Psykologinen turvallisuus oli tärkein yksittäinen tekijä siihen, miksi jotkut tiimit suoriutuvat paremmin kuin toiset. Myös Clarkin (2020, s. 5) mukaan psykologinen turvallisuus on merkittävin yksittäinen tekijä, joka selittää tiimin huippusuoriutumista.

Psykologisen turvallisuuden merkitystä tiimityölle korostaa myös Singhin ym. (2013) tutkimus. Psykologinen turvallisuus vaikuttaa merkittävästi tiimien kykyyn ottaa huomioon työntekijöiden eri näkökulmat erityisesti, kun kyseessä on erilaisista taustoista tulevat työntekijät. Singhin ym. (2013) tutkimuksessa havaittiin, että positiivinen asenne tiimin erilaisiin jäseniin yhdessä psykologisen turvallisuuden kanssa luo erityisen merkityksen vähemmistöjen sitoutumiseen sekä tunteeseen, että heitä arvostetaan työpaikalla. Pentlandin (2012) mukaan mitä nopeammin ja syvällisemmin tiimi tuntee toisensa, sitä tehokkaampaa työskentely on.

2.2 Psykologisen turvallisuuden määritelmä

Clark (2020, s. xiv) määrittää psykologisen turvallisuuden tilaksi, jossa ihmiset tuntevat kuuluvansa ryhmään, kokevat oppimisen turvalliseksi, ovat mukana edistämässä asioita ja kokevat turvalliseksi haastaa nykytilaa. Humphreys (2020, s. 11) puolestaan kuvailee psykologista turvallisuutta itsensä ja muiden varauksetta rakastamiseksi sekä luottamukseksi omaan itseensä ja muihin. Edmondson (2019, s. xvi) määrittelee psykologisen turvallisuuden työntekijöiden yhteiseksi uskomukseksi siihen, että pystytään ottamaan henkilöiden välisiä riskejä, esimerkiksi tuomaan esille erilaisia näkökulmia ja uusia ideoita.

Humphreysin (2020, s. 164) mukaan psykologinen turvallisuus on läsnä silloin, kun yksilöt rakastavat, luottavat ja uskovat itseensä ja tämän jälkeen kykenevät osoittamaan niitä myös muita ihmisiä kohtaan. Edmondson (2019, s. xvi) määrittelee psykologisen turvallisuuden yleisesti ottaen ilmapiiriksi, jossa ihmiset kokevat turvalliseksi ilmaista itseään. Kun työpaikalla on psykologisesti turvallinen ympäristö, ihmiset kokevat turvalliseksi virheiden ja huolien jakamisen ilman pelkoa siitä, että he tulevat nolatuksi tai rangaistuksi. Tiimissä ollaan varmoja siitä, että uskalletaan nostaa esille asioita ilman pelkoa siitä, että joudutaan nöyryytetyiksi, huomioimattomiksi tai syytetyiksi. Kysymysten kysyminen, asioiden varmistaminen sekä kollegojen arvostaminen ja heihin luottaminen tulee luonnolliseksi.

Hautamäen (2008) mukaan nykypäivän innovaatiot syntyvät monien eri ryhmien yhteistyöstä. Innovaatioiden syntyminen vaatii oikeanlaisten olosuhteiden luomista, ja tästä syystä organisaation johtamisen tulee olla visionääristä, luottamusta rakentavaa ja innostavaa. Edmondson (2019, s. xiv–xv) mainitsee myös innovaatioiden syntymisestä. Tämän hetken muuttuvassa ja monimutkaisessa maailmassa innovaatiot ovat ratkaisevassa roolissa siinä, tulevatko organisaatiot menestymään vai kaatumaan. Enää ei riitä se, että palkataan fiksuja ja motivoituneita ihmisiä, vaan heidän tulee kyetä myös työskentelemään yhdessä ja huomaamaan oman tietämyksensä rajat ja tarpeet. Usein esteitä näille toiminnoille ovat yksilöiden haluttomuus nousta esiin, myöntää olevansa väärässä tai ottaa riskiä toisten loukkaamisesta. Jotta tietotyö voisi olla menestyksekkästä, työpaikan tulisi olla ympäristö, jossa ihmiset voisivat jakaa omaa tietämystään. Käytännön tasolla tämä tarkoittaa virheiden, kysymysten, huolien ja puolivalmiiden ideoiden jakamista.

Edmondson (2019, s. xv) painottaa, että psykologisesti turvallisessa ympäristössä työntekijä ymmärtää, että hän saattaa epäonnistua tehtävissään ja saada työsuoritukseensa perustuvaa palautetta siitä, että hän ei vastaa odotuksiin. Työntekijät ymmärtävät myös riskin työn menettämiselle – johtui se sitten muutoksista liiketoimintaympäristössä tai oman osaamisen puutteesta. Psykologisesti turvallisessa ympäristössä ihmiset eivät tunne esteitä vuorovaikutuksellisten riskien ottamiselle. Vuorovaikutuksellisia riskejä voivat olla esimerkiksi virheiden myöntäminen, palautteen antaminen sekä uusien ideoiden esiin nostaminen.

2.3 Psykologisen turvallisuuden virheoletukset

Edmondsonin (2019, s. 15) mukaan eri konsulttien ja johtajien tuodessa termiä ”psykologinen turvallisuus” yhä enemmän esille, kasvaa riski sen väärin ymmärtämisestä. Kuviossa 1 on esitelty psykologiseen turvallisuuteen liittyvät virheoletukset, joita avataan tässä kappaleessa tarkemmin.



Kuvio 1. Psykologisen turvallisuuden virheoletukset (Edmondson 2019, s. 15).

Psykologisessa turvallisuudessa ei ole kyse mukavasti käyttäytymisestä. Toivasen ja Yli-Kaitalan (2021) mukaan psykologisesti turvallisessa työyhteisössä ei suositeta kaikkien ideoita, eikä kaikista asioista olla samaa mieltä. Myös Edmondson (2019, s. 15–16) korostaa, että psykologisesti turvallisessa työympäristössä ihmiset eivät aina ole samaa mieltä toistensa kanssa vain siksi, että haluaisivat käyttäytyä mukavasti toisia kohtaan. Termi ei myöskään tarkoita sitä, että ihmiset tarjoavat varauksetonta tukea kaikelle, mitä ihmiset puhuvat. Psykologisessa turvallisuudessa on kyse enemmän puheen suoruudesta ja siitä, että mahdollistetaan rakentavan kritiikin antaminen sekä ideoiden vaihtaminen ihmisten kesken. Nämä tekijät ovat hyvin tärkeitä oppimiselle ja innovoinnille. Lisäksi konfliktien syntyessä psykologinen turvallisuus mahdollistaa sen, että ihmiset kykenevät tuomaan huoliaan esille.

Psykologisen turvallisuuden on tutkittu olevan merkittävässä roolissa konfliktien hyödyntämisessä. Bradleyyn ym. (2012) tutkimuksessa havaittiin konfliktin johtavan hyvään suoritustasoon tiimeissä, joissa vallitsi psykologinen turvallisuus. Alhainen psykologinen

turvallisuus tiimeissä johti tilanteeseen, jossa konflikti heikensi tiimien suoritustasoa. Psykologisen turvallisuuden ilmapiirissä ihmisillä oli kyky tuoda esille ideoita ja kriittistä keskustelua ilman henkilöiden välisiä konflikteja.

Myös Clark (2020, s. 99–100) kertoo, että välillä yrityksen johdon tasolla koetaan psykologisen turvallisuuden merkitsevän vain ystävällistä kohtelua toisia kohtaan. Osa johtajista kokee, että ihmisiä täytyy ensin hoivata, ennen kuin heiltä voidaan odottaa sitoutumista työhön. Tämän vuoksi yritysjohtajat eivät aina myöskään usko psykologisen turvallisuuden välttämättömyyteen innovoinnissa.

Edmondson (2019, s. 16) korostaa, ettei psykologinen turvallisuus ole persoonallisuuden piirre. Joskus ihmisten haluttomuus puhua työpaikalla yhdistetään ujouteen tai itsevarmuuden puutteeseen, vaikka tutkimukset osoittavat, ettei psykologisen turvallisuuden kokeminen liity esimerkiksi introverttiin persoonallisuuden piirteeseen. Psykologinen turvallisuus viittaa työpaikan ilmapiiriin, joka puolestaan vaikuttaa ihmisiin melko samalla tavalla riippumatta ihmisten persoonallisuuspiirteistä. Yli-Kaitala (2020) täydentää, että ihmisten väliset erot on kuitenkin hyvä huomioida siinä, miten he ovat valmiita jakamaan ajatuksiaan muille.

Edmondsonin (2019, s. 12) tutkimus vuodelta 1999 käsitti teollisuusyrityksen 51 eri tiimin psykologisen turvallisuuden mittaamista. Keskeinen tulos oli, että psykologinen turvallisuus ei ole persoonallisuuspiirre, vaan työpaikan ominaisuus, jota johtajat pystyvät kehittämään.

Clark (2020, s. 34) mainitsee, että psykologinen turvallisuus ei ole synonyymi luottamukselle. Psykologisessa turvallisuudessa tarvitaan luottamusta. Mitä pienemmästä sosiaalisesta piiristä kyse, sen suurempi on luottamuksen tarve. Esimerkiksi tiimeillä tulisi olla enemmän luottamusta kuin koko organisaation tasolla.

Edmondsonin (2019, s. 17) mukaan suurin ero luottamuksen ja psykologisen turvallisuuden välillä on se, millä tasolla ne koetaan. Luottamus viittaa usein kahden yksilön tai kahden eri joukon väliseen vuorovaikutukseen, kun taas psykologinen turvallisuus koetaan ryhmän sisäisesti. Luottamuksessa on kyse siitä, että annetaan muille lupa epäillä itseä. Psykologisen turvallisuus nojaa ajatukseen siitä, että tiimin jäsenet antavat luvan epäillä toisiaan.

Psykologinen turvallisuus ei myöskään ole suoritusvaatimusten alentamista tai pikaisten ratkaisujen löytämistä. Toivasen ja Yli-Kaitalan (2021) mukaan psykologinen turvallisuus ei

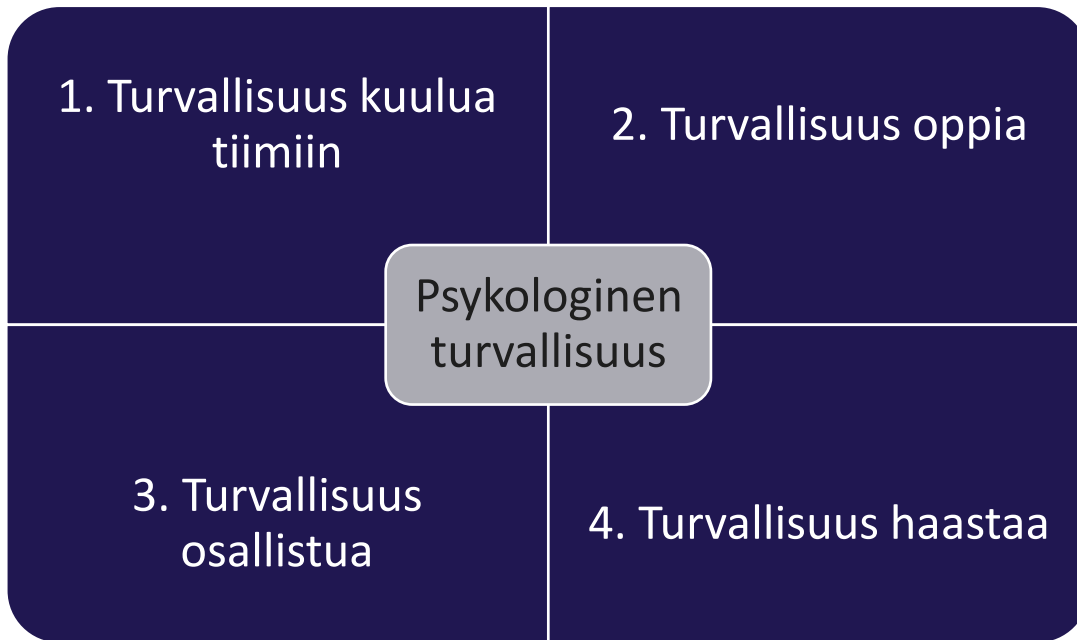
tarkoita työyhteisön tilaa, jossa tuloksia ei voisi johtaa. Edmondson (2019, s. 17–18) painottaa, että termissä ei ole kyseessä ympäristön luominen, jossa ihmisten ei odoteta pitävän kiinni aikarajoista tai korkeista työn vaatimuksista. Psykologinen turvallisuus ei tähtää siihen, että ihmisillä on mukavaa olla töissä. Psykologisesti turvallinen työilmapiiri edistää kunnianhimoisten tavoitteiden asettamista sekä yhdessä niiden eteen työskentelemistä. Tämä johtuu siitä, että psykologinen turvallisuus mahdollistaa avoimuuden ja keskinäisen kunnioituksen. Se toimii myös alustana rehellisemmälle, yhteistyömäisemmälle ja tehokkaammalle työskentelylle.

Psykologinen turvallisuus vähentää organisaation väliaikaisia korjausratkaisuja. Edmondson (2019, s. 38) mainitsee, että väliaikaisratkaisuja syntyy siitä, kun ihmiset eivät koe turvalliseksi tuoda asioita esille ja esittää ratkaisuja parantaakseen prosesseja. Nämä väliaikaiset korjaukset tarjoavat välittömän avun ongelmaan, mutta ei ratkaise taustalla olevaa ydinongelmaa, joka laukaisee ongelman kokonaisuudessaan. Joskus väliaikaisratkaisut aiheuttavat uusia, yllättäviä riskejä. Käytännön esimerkkinä työntekijä saattaa huomata jonkun artikkelin puuttuvan osastonsa varastosta, joten hän hakee toisen osaston varastosta puuttuvan artikkelin. Ongelma tulee näennäisesti ratkaistuksi omalla osastolla, mutta toiselle osastolle jää puute artikkelista. Tämän vuoksi ongelman ratkaisu lykkääntyy. Halbeslebenin (2008) tutkimuksessa havaittiin, että korkean psykologisuuden tiimeissä keskityttiin enemmän ydinongelmien ratkaisuun ja prosessien kehittämiseen, jotta ongelmat eivät toistuisi uudestaan.

2.4 Psykologisen turvallisuuden tasot

Clark (2020, s. xiii) kirjoittaa kirjassaan psykologisen turvallisuuden neljästä eri tasosta, joissa psykologinen turvallisuus ilmenee tiimeissä. Ensimmäinen taso käsittelee tiimin muotoutumisvaihetta tai sitä, kun uusi henkilö tulee tiimiin. Toinen taso pitää sisällään tiimiläisten turvallisuuden kokeilla, oppia ja tehdä virheitä. Kolmas taso käsittelee yksilön turvallisuutta osallistua ja olla mukana vaikuttamassa. Psykologisen turvallisuuden viimeiseen tasoon kuuluu turvallisuus haastaa tiimin vallitsevaa nykytilaa ja innovoida uutta.

Kuviossa 2 on esiteltyä Clarkin (2020, s. xiii) määrittelemät psykologisen turvallisuuden neljä eri tasoa. Näitä neljää eri tasoa hyödynnetään myös opinnäytetyön tuotoksena syntyvässä valmennuspaketissa.



Kuvio 2. Psykologisen turvallisuuden tasot (Clark 2020, s. xiii).

2.4.1 Turvallisuus kuuluu tiimiin

Clarkin (2020, s. 8, 29) mukaan jokaisessa sosiaalisessa piirissä ihmisen mukaan ottamisen turvallisuutta voidaan myöntää, kumota, pidättää tai ehdollistaa. Psykologisen turvallisuuden ensimmäinen taso on epävirallinen hyväksyminen tiimiin. Työelämässä ihmiset saavat virallisen hyväksymisen tiimiin rekrytoinnin yhteydessä, mutta epävirallinen hyväksyminen tulee kollegoilta. Uusi jäsen ei ole enää ulkopuolinen henkilö, vaan osa tiimiä. Esimerkiksi myöntävä vastaus uuden työkaverin kysymykseen ”voinko tulla syömään teidän kanssanne lounasta?” on arkipäivän esimerkki turvallisuudesta kuuluu tiimiin.

Laukkasen (2014) mukaan ihmisten huomiotta jättäminen aiheuttaa ongelmia yksilön terveydelle sekä työsuoritukselle. Ihmisen negatiivinen rooli työpaikalla on vähemmän haitallisempaa kuin kokemus siitä, ettei roolia ole ollenkaan. Myös Clarkin (2020, s. 8) mukaan huomiotta jättäminen on kokijalle tuskallisempaa kuin torjutuksi tuleminen. Pidemmän päälle ihmisen huomiotta jättäminen aiheuttaa yksinäisyyttä ja epätoivoa, joka voi heijastua yhteiskunnassa esimerkiksi itsemurhina. Jos ihmiset eivät saa hyväksyntää toisiltaan, he ajautuvat hakemaan huomiota korvauksena hyväksynnän tarpeeseen, vaikka huomio olisi negatiivista.

Clark (2020, s. 20–21) mainitsee psykologisen turvallisuuden tasossa 1 olevan yksinkertaisuudessaan kyse toisen ihmisen hyväksymisestä omana itsenään ja tätä kautta ihmisten kohtelemisesta ihmisinä. Ihmiset oppivat hyväksymään toisensa päiväkodissa, mutta poisoppivat tästä asenteesta myöhemmin. Ihmisten kokemus omasta henkilökohtaisesta puutteellisuudestaan ja epävarmuudestaan heijastuu toisten ihmisten pois jättämiselle omista lähipiireistään.

Clark (2020, s. 22) painottaa, että tiimiytymisvaiheessa ihmisten huomioidussa ei tulisi olla mitään tekemistä yksilön persoonaan, etniseen taustaan, sukupuoleen tai muihin demografisiin piirteisiin. Monissa arkipäiväisissä tilanteissa ihmiset tuomitsevat hyvin nopeasti toisiaan. Niskasen (2016) mukaan ihmiset lokeroivat kohtaamiaan asioita omista näkökulmistaan katsoen, jotta asioita olisi helpompi käsittää ja jäsenellä. Clarkin (2020, s. 22) mukaan esimerkiksi autokaupoissa ihmiset saattavat saada eritasoista asiakaspalvelua riippuen siitä, minkälainen tulotaso on pääteltävissä asiakkaan nykyisestä autosta. Kun ihmiset päästävät toisiansa liittymään sosiaaliseen piiriinsä, keskittyy huomioiminen pääosin vain ihmisen statukseen perustuvaan arvoon, kuten omaisuuteen, eikä ihmisarvoon.

Clark (2020, s. 23, 28) kirjoittaa, että ensimmäisen tason turvallisuus kuuluu tiimiin syntyä ihmisten aidosta halusta olla samaan aikaan inhimillisiä, kunnioittavia sekä harmittomia toisiaan kohtaan ilman erillisiä ehtoja. Turvallisuuden rakentamisessa on etua kulttuuristen erojen ymmärtämisessä sekä monikulttuuristen tiimien ja vertaisvalmennuksien mahdollistamisesta. Psykologisen turvallisuuden tasossa 1 ihmiset antavat toisilleen kunnioitusta toistensa ihmisyyttä kohtaan sekä luvan toisillensa liittyä heidän henkilökohtaiseen ympäristöönsä sekä olla vuorovaikutuksessa toistensa kanssa.

Suurimpia esteitä ensimmäisen tason psykologisen turvallisuuden syntymiseen ovat puolueellisuus negatiivisessa mielessä, ennakkoluulot sekä ihmisten eriyttäminen muista (Clark, 2020, s. 26, 34). Ihmisen jättäminen tiimin ulkopuolelle johtuu usein henkilökohtaisista tyydyttämättömistä tarpeista sekä henkilökohtaisesta epävarmuudesta. Tehokkain ja nopein tapa lisätä henkilökohtaista itsevarmuutta on tehdä palveluksia muille ihmisille.

2.4.2 Turvallisuus oppia

Clarkin (2020, s. 59) mukaan tänä päivänä organisaatiot kilpailevat kyvyllänsä oppia. Forsberg ym. (2019, s. 28) mainitsevat myös, että yritysten selviytymiskeino hankalasti ennustettavassa

tulevaisuudessa on kyky oppia. Organisaatioiden keskeisin haaste on kyetä oppimaan ympärillä olevien muutoksien tahdissa tai jopa hieman niitä edellä. Vaikka digitalisaatio kehittyi nopealla vauhdilla, se ei poista tarvetta rakentaa ihmisten kesken oppivaa organisaatiota. Ellei organisaatio pysty jatkuvaan oppimiseen ja kilpailukyvyyn kehittämiseen, kasvavat haasteet pärjätä kilpailijoita vastaan. Clark (2020, s. 59–61) kertoo, että suurin riski, jonka organisaatio voi ottaa, on lopettaa oppiminen

Clarkin (2020, s. 8–9) mukaan oppimisturvallisuuden tasoon kuuluu tunne siitä, että ihminen kokee turvallisiksi tutkimisen, kysymysten esittämisen, kokeilemisen sekä virheiden tekemisen. Oleellisin ero verrattuna tason 1 turvallisuuteen on se, että tässä vaiheessa ihmiset eivät ole enää passiivisia sivustaseuraajia, sillä oppimisturvallisuus vaatii ihmisiä ponnistelemaan, olemaan aktiivisia ja osallistuvia sekä kehittämään omaa tehokkuuttaan. Muutos kohti oppimisturvallisuutta vaatii ihmisiltä kykyä ylittää ahdistuksen tunteet. Kun oppimisturvallisuus tiimissä on läsnä, pystyvät johtajat ja tiimiläiset lisäämään yksilön itsevarmuutta. Tämä on havaittu esimerkiksi opetusympäristössä opettajien ja oppilaiden välillä. Oppimisturvallisuutta pystytään edistämään antamalla oppijoille lupa tarkkailla, kysyä kysymyksiä, valmistella materiaaleja ja valtaa vaikuttaa työhön sen antamien rajojen sisällä. Myös Schein (1999, s. 141) mainitsee, että psykologisen turvallisuuden vahvistamiseksi oppijoille on annettava valtaa vaikuttaa omaan oppimiseensa, koska jokainen oppii eri tavoin.

Clark (2020, s. 42–46) mainitsee oppimisturvallisuuden syntymisen suurimpina esteinä olevan välinpitämätön, manipuloiva tai pakottava kulttuuri. Nämä tekijät aiheuttavat ihmisissä pelon tunteen syntymisen, joka puolestaan heikentää oppimista ja laskee työn tehokkuutta. Yksilöt saattavat kokea, etteivät he kykene oppimaan ja ovat pelon tunteen lamaannuttamana. Pelon tunne johtaa siihen, että ihmiset ovat valmistautumattomia tai kyvyttömiä antamaan oppimiselle vaativaa panosta. Oppimista ei voi pakottaa, joten tiimissä vallitseva tukeva ja kannustava kulttuuri on hyvin keskeisessä roolissa oppimismotivaation kasvattamisessa. Oppimisturvallisuuden tasossa tulee kunnioittaa ihmisen synnynnäistä tarvetta oppia ja kehittyä ja antaa ihmisille lupa sitoutua jokaiseen oppimisprosessin vaiheeseen. Karvalan (2019) mukaan silloin kun pelon tunne on läsnä työntekijöillä, kuluu heillä aikaa ja energiaa pelon hallintaan ja tämä tulee yrityksille kalliiksi, koska pelon tunteen hallinta on ajallisesti pois tuottavasta työstä.

Oppimisessa johtajuudella on tärkeä rooli. Clark (2020, s. 49, 51) mainitsee, että oppijan ja opettajan odotukset vaikuttavat käyttäytymiseen. Jos oppimisen tavoitteet asettaa realistisen

korkealle, ihmisten on taipumus nähdä enemmän vaivaa oppimisen eteen. On tärkeää, että opettaja uskoo aidosti oppijan kykyihin. Usko oppijan kykyihin puolestaan syntyy tutustumalla ja luomalla yhteys opettajan ja oppijan välille. Opettajan on kyettävä näyttämään myös kärsivällisyyttä sekä nöyryyttä oppijaa kohtaan. Hän myös korostaa oppijan tunnetason sitoutumisen tärkeyden oppimisessa. Ilman sitä oppiminen saattaa jäädä kokonaan tapahtumatta. Clark (2020, 54) mainitsee, että tunnetason sitoutumista auttaa välittävän ympäristön luominen oppijalle.

Psykologisesti oppimisturvallisessa ympäristössä vääristä vastauksista ei rankaista, eikä epäonnistumista pidetä poikkeuksena vaan ennemminkin odotuksena oppimisprosessissa (Clark 2020, s. 50, 54). Epäonnistumisesta on myös hyvä palkita vähentääkseen ihmisten pelkoa virheiden tekemistä kohtaan. Turvalliseksi koetussa ympäristössä oppijat ovat valmiita harjoittelemaan ongelmien ratkaisua osaamisensa ylärajoilla.

Clarkin (2020, s. 44–45) mukaan psykologisen turvallisuuden tasossa kaksi yksilöiden odotetaan osallistuvan yhdessä oppimiseen, johon liittyvät kysymyksien kysymiset, palautteen pyytäminen, ideointi, kokeileminen sekä virheiden tekeminen. Jokaisessa oppimisympäristössä ihminen tekee tietoisesti sekä tiedostamatta arviota ympäristöstään, kuinka turvallista siinä on ottaa riskejä. Oppimisturvallisuudessa tiimin johtajan tulee haluta ja odottaa yksilön näkevän vaivaa oppimiseen. Yksilö puolestaan odottaa tiimin johtajan tukevan häntä koko oppimisprosessin aikana. Näin ollen oppimisturvallisuus on ikään kuin vaihtokauppa oppimaan kannustamisen ja oppimaan sitoutumisen välillä.

Leroyn (2012) tutkimuksessa havainnoitiin, kuinka vastuuhoidajat kannustivat muita hoitajia raportoimaan virheistä samalla pitäen kiinni korkeista turvallisuusstandardeista. Tutkimuksen haaste oli siinä, miten kyetä pitämään kiinni korkeista standardeista ja silti olla valmis puhumaan avoimesti virheistä. Tutkimuksen tuloksena havaittiin, että hoitajien ajatellessa potilasturvallisuuden olevan koko osaston prioriteetti ja kun psykologinen turvallisuus oli korkealla, virheitä tehtiin vähemmän. Kun taas psykologinen turvallisuus oli heikompi, henkilökunta teki enemmän virheitä, vaikka priorisoivat potilasturvallisuuden korkealle. Edmondsonin (2019, s. 36) mukaan psykologisen turvallisuuden rakentamisessa sairaalaympäristöön on keskiössä avoimuuteen kannustava johtajuus sekä työntekijöiden kanssa jaettu ymmärrys työtehtävien monitahoisuudesta ja keskinäisistä riippuvuuksista.

Clarkin (2020, s. 61) mukaan oppimisturvallisen kulttuurin rakentamisessa on tärkeää osata johtaa oikein ihmisiä, jotka oppivat puhumalla ja muilta tilaa viemällä. Myös hiljaisemmille tiimiläisille on luotava tilaa keskustella. On myös tärkeää huomioida, ettei ketään saa hierarkian perusteella vapauttaa henkilökohtaisesta vastuusta oppia. Myös kaikkien johtotason henkilöiden tulee osallistua oppimiseen. Oppimisturvallisuus ei synny organisaatioon, ellei sitä järjestelmällisesti mallinneta, kommunikoida, opeteta, mitata, tunnusteta ja palkita.

Oppimisturvallisuus on tärkeää, koska se rohkaisee työntekijöitä oppimiskäyttäytymiseen, johon kuuluu tutkiminen, kokeileminen, pilotointi, kysyminen sekä epäonnistuminen (Clark, 2020, s. 61–62). Se toimii myös epäröimisen ja ahdistuksen poistattajana, jotka ovat usein läsnä apua pyydettyäessä.

2.4.3 Turvallisuus osallistua

Clark (2020, s. 10) kertoo, että kun tiimin ilmapiiri kehittyy yhä enemmän kunnioitusta ja vastuuta tarjoavaksi, kehittyy psykologinen turvallisuus osallistumiseen. Turvallisen osallistumisen ilmapiirissä ihmiset kutsutaan osallistumaan täysimittaisina tiimin jäseninä, johon liittyy odotus työn laadukkaasta suorittamisesta työroolin antamissa rajoissa. Kun yksilö näyttää osaamistaan, organisaatio myöntää enemmän itsenäisyyttä osallistumiseen. Käytännön esimerkki osallistumisen turvallisuudesta on esimerkiksi tilanne, jossa urheilujoukkueen valmentaja valitsee pelaajan aloittavaan kokoonpanoon. Turvallisuus osallistua syntyy, kun yksikö suoriutuu hyvin ja samaan aikaan johtaja ja muu tiimi tarjoaa tukea sekä sopivassa määrin vapautta suoritukseen.

Psykologisen turvallisuuden tasossa kolme työntekijöille annetaan autonomia vaikuttaa (Clark, 2020, s. 66–67). Vastaavasti johtajat odottavat työntekijöiltään laadukasta suoritusta. Johtaja antaa työntekijälle mahdollisuuden osallistua, kun työntekijä osoittaa kykynsä suoriutua tehtävästään laadukkaasti luotettavuutta ja hyviä työtapoja osoittaen. Clarkin (2020, s. 71) mukaan osallistumisen turvallisuus asettaa sekä yksilölle että tiimille enemmän vaatimuksia. Yksilöiltä vaaditaan taitoa sekä työpanosta, kun taas tiimiltä vaaditaan tukea, suunnan näyttämistä ja opastusta. Merkittävin ero osallistumisturvallisuuden ja oppimisturvallisuuden välillä on se, että oppimisturvallisuus on valmistautumista ja osallistumisturvallisuus on vaikuttamista.

Mikäli yksilö ei pysty suoriutumaan tehtävästään laadukkaasti, Clarkin (2020, s. 67) mukaan organisaation psykologinen turvallisuus tulisi palata tasolle kaksi. Tämä tilanne saattaa johtua myös siitä, että oppimisturvallisuutta ei ole täysin syntynyt työtehtävään valmistautuessa. Kun yksilölle annetaan mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa, hänen odotetaan suoriutuvan tehtävästään hyvin. Jos yksilö osoittaa kykynsä suoriutua, mutta hänelle ei anneta kunnan mahdollisuutta päästä vaikuttamaan, hän joko hyväksyy asian tai vaihtaa tiimiä. Esimerkiksi kun työntekijän työharjoittelujakso loppuu ja hän saa jatkaa yrityksessä, työntekijä odottaa, että häntä kohdellaan kuin ketä tahansa samassa tehtävässä työskentelevää kollegansa. Organisaatio puolestaan odottaa työntekijältä hyvää suoriutumista omasta työstään.

Hyvän suoriutumisen Clark (2020, s. 68–70) jakaa toteutukseen sekä innovointiin. Näihin kahteen prosessiin organisaatio pyrkii sitouttamaan työntekijöitään. Toteutuksella tarkoitetaan arvon luomista ja tuottamista nykyhetkessä, kun taas innovointi on arvon luomista ja tuottamista tulevaisuudessa. Innovointi voidaan vielä jakaa ennakoivaan ja reagoivaan innovointiin. Molemmat vastaavat muuttuviin liiketoimintaympäristön haasteisiin. Ennakoiva innovointi on usein vastaus johonkin mahdollisuuteen, kun taas reagoiva innovointi on vastaus uhkaan tai kriisiin. Reagoiva innovointi tapahtuu osallistumisturvallisuuden vallitessa ja ennakoiva innovointi neljännen tason psykologisessa turvallisuudessa. Ennakoivaan innovointiin liittyy korkeampaa henkilökohtaisten riskien ottamista, joten se vaatii myös korkeampaa psykologista turvallisuutta.

Osallistumisturvallisuuden rakentaminen on yhteinen panostus sekä yksilöltä että tiimiltä (Clark 2020, s. 72). Se ei synny itsestään, vaan se tulee ansaita erityisesti johtajien näkökulmasta. Osoittamalla taitonsa suoriutua tehtävistä ja kykenevänsä kantamaan vastuuta, johtajat antavat työntekijälle enemmän autonomiaa työn suorittamiseen. Osallistumisturvallisuudessa on tärkeää ymmärtää, että se voidaan virheellisesti antaa liian aikaisin, jolloin se ei ole organisaation eikä yksilön etu. Tällaisissa tapauksissa se voidaan myös ottaa takaisin yksilöltä.

Clark (2020, s. 71, 81–83) painottaa, että kulttuurin rakentaminen, jossa kaikilla olisi turvallista osallistua, on kaikkien vastuulla. Ihmisten tulee kunnioittaa toistensa kykyä luoda arvoa ja samaan aikaan antaa tilaa heille työskennellä itsenäisesti luottaen heidän suoriutumiseensa. Työntekijöille tulee olla tunne siitä, että heistä välitetään. Ennen osallistumisturvallisuuden rakentamista johtajien tulisi kysyä itseltään, miksi kukaan haluaisi olla heidän johdettavana ja millä keinoilla johtaja saa työntekijän haluamaan suoriutumaan hyvin. Vastaukset näihin

kysymyksiin kertovat siitä, onko johtaja tunnetasolla valmis osallistumisturvallisuuden rakentamiseen.

Vahvan osallistumisturvallisuuden rakentamisessa keskeisessä asemassa tutustuminen kaikkiin tiimin jäseniin ja kuuntelemalla heitä (Clark 2020, s. 84–85). Kertomisen sijaan on tärkeää kiinnittää huomiota kysymysten kysymiseen ja dialogin edistämiseen. Jos johtaja keskittyy kysymisen sijaan kertomiseen, alkavat työntekijät kokemaan kertomisen häiritseväksi ja kuuntelijaa passivoivana. Osallistumisturvallisuuden kehittämisessä johtajien tulisikin keskittyä heidän kysymysten esittämisen ja kertomisen suhteeseensa.

Clarkin (2020, s. 88–90) mukaan parhaimman hyödyn osallistumisturvallisuudesta saa, kun tiimin jäsenet saadaan ajattelemaan yli heidän omien työrooliensa. Tämä vaatii työntekijöiltä sekä taitoa että halua saada aikaiseksi laadukkaampaa suoritusta. Erityisen tärkeää on herättää työntekijöissä tunne halusta päästä vaikuttamaan organisaatiossa esimerkiksi strategisella tasolla. Ihmiset eivät uskalla liikkua ajattelultaan pois omasta työroolistaan, elleivät he koe sitä turvalliseksi. Usein rohkaisuna riittää suoran mahdollisuuden tarjoaminen työntekijöille. Joissain organisaatioissa esimerkiksi markkinointistrategian uudistamiseen pyydetään säännöllisesti näkökulmia organisaation ohjelmistopuolen työntekijöiltä. Tärkeää on määritellä aihe tarkasti ja esittää suora pyyntö työntekijöille uusien ideoiden ja ehdotuksien saamiseksi.

2.4.4 Turvallisuus haastaa

Clark (2020, s. 11) mainitsee psykologisen turvallisuuden viimeisellä tasolla yksilön kykenevän haastamaan vallitsevaa nykytilaa työpaikallaan ilman pelkoa kostosta tai oman maineensa pilaamisesta. Turvallisuus haastaa antaa mahdollisuuden puhua asioista suoraan silloin, kun ihminen kokee muutoksen tarvetta asioihin.

Clarkin (2020, s. 13) mukaan nykytilan haastamisessa on kyse siitä, että annetaan lupa innovoinnille. Monissa yrityksissä esiintyy kuitenkin haluttomuutta edistää kulttuuria, jossa on lupa haastaa, sillä se vaarantaa valtasuhteita. Monille johtajille on haastavaa asettaa itsensä haavoittuaiseen asemaan esimerkiksi myöntämällä oman tietämyksensä rajat. Tämä ilmiö johtaa siihen, etteivät johtajat kykene edistämään innovatiivisuutta yrityksessä ja tätä kautta myöskään vahvaa psykologista turvallisuutta. Johtajien tulisikin luoda asioiden haastamisesta vakiintunut normi.

Clark (2020, s. 96) kirjoittaa, että tiimit ovat hyvin muovautuvaisia oppimaan johtajaltaan käyttäytymismalleja, niin haitallisia kuin suoritusta parantavia. Jos esimerkiksi tiimin johtaja torjuu eriävät näkemykset, tiimin innovaatiokyky heikkenee. Tiimi reagoi herkästi ympäristöönsä sosiaalisten, älyllisten ja emotionaalisten ärsykkeiden kautta tulleen informaation perusteella. Pelon ilmapiirin vallitessa tiimin toiminta muuttuu hitaaksi ja itsekkäämmäksi.

Clarkin (2020, s. 99) mukaan kulttuurin muuttaminen osallistumisturvallisuudesta kohti haastamisen turvallisuutta vaatii ihmisiltä uskallusta ylittää kynnyksen innovoida. Ihmisten halu luoda uutta ja parantaa olemassa olevaa ajaa ihmiset haastamaan yrityksen nykytilaa, mutta haastaminen tuntuu ihmisistä luonnottomalta, jos ympäristö koetaan turvattomaksi. Tiimin ilmapiiri joko synnyttää halun innovointiin, tai sammuttaa sen. Erityisesti mielipiteiden ilmaiseminen yrityksen johtoa kohtaan koetaan haastavaksi, koska se sisältää suuren henkilökohtaisen riskin torjutuksi tai nolatuksi tulemisesta.

Psykologisen turvallisuuden viimeinen taso kattaa alleen hyvin herkät, stressiä ja painetta aiheuttavat tilanteet, joissa koetaan suurta henkilökohtaisen riskin ottamista (Clark, 2020, s. 100–101). Tämän vuoksi ihmisten kokema turvallisuuden taso on oltava kaikkein korkeimmillaan. Jos organisaatiossa ei koeta turvalliseksi haastaa nykytilaa, ovat vaikutukset haitallisia työntekijöiden uteliaisuudelle ja luovuudelle. Hyvin usein tiedon virtaus ihmisten välillä heikkenee ja haittaa näin ollen yhteistyötä.

Clarkin (2020, s. 11–13) mukaan organisaatio hyötyy siitä, kun ihmiset kokevat turvalliseksi asioiden nykytilan haastamisen. Tieto työntekijöiltä johtoportaan kulkee paremmin ja näin ollen parantaa yrityksen kykyä mukautua tuleviin muutoksiin. Turvallisuus haastaa antaa työntekijöille myös rohkaisua olla uteliaita ja luovia. Usean suuren yrityksen kohtaloksi on koitunut juuri se, ettei organisaatiossa ole kyetty haastamaan omaa nykytilaansa, vaikka tiimit ovat koostuneet hyvin älykkäistä ihmisistä. Ydinongelmana on ollut se, ettei yrityksen kulttuuri ole mahdollistanut vallitsevan nykytilan muuttamista ja näin ollen kilpailukykyä vahvistamista markkinoilla. Turvallisuus haastaa nykytilaa vahvistaa yrityksen kilpailukykyä nopeuttamalla innovaatioprosessia.

Clarkin (2020, s. 101) mukaan vahva psykologinen turvallisuus ja ilmapiiri, jossa työntekijät saavat haastaa nykytilaa on erityisen merkityksellinen neurologisista häiriöistä, kuten esimerkiksi autismista ja oppimishäiriöistä kärsiville työntekijöille. Haastamisturvallisuus on

näissä tapauksissa edellytys tuottavuudelle, sillä neurologisista häiriöistä kärsivät työntekijät havaitsivat erityisen herkästi pelon ilmapiirin ja reagoivat tähän nopeasti.

Clark (2020, s. 101–102) korostaa, että innovaatio ei ole kitkaton ja luonteva prosessi, vaan onnistuakseen innovointi vaatii virheiden tekemistä. Kun johtaja haluaa tiimiläisten innovoivan ja haastavan nykytilaa, hän pyytää ihmisiä samalla altistamaan itsensä kritiikille, haavoittuvaisuudelle ja epätietoisuudelle idean lopullisesta tuloksesta. Varmin keino saada ihmiset haastamaan nykytilaa on luoda työntekijälle sosiaalinen sekä emotionaalinen suoja häpeää sekä torjuntaa vastaan. Argyris (1994) mainitsee, että ihmisten kokiessa häpeän tunnetta, he ottavat käyttöönsä itseään puolustavia rutiineja, jolloin yksilön halukkuus haastaa nykytilaa heikkenee.

Psykologisen turvallisuuden viimeisen tason saavuttamisessa olennaista on, että tiimin johtaja kykenee luomaan tiimiin kulttuurin, jossa työntekijät kokevat turvalliseksi ottaa riskejä ja kokeilla asioita (Clark, 2020, s. 106). Haastamiskulttuurin kehittämisessä auttaa myös se, jos tiimi kykenee jakamaan tietoa läpinäkyvästi. Clarkin (s. 109) mukaan innovaatiot syntyvät ihmisten välisestä kunnioituksesta toistensa ideoita ja näkökulmia kohtaan. Tästä syystä huomio tulisi kiinnittää ihmisten lahjakkuuksien sijaan siihen, miten ihmiset saadaan aidosti osallistettua innovaatioprosessiin.

Clark (2020, s. 111) mainitsee, että haastamisturvallisuuden taso vaatii työntekijöiltä rohkeutta kyseenalaistaa nykyisiä prosesseja. Jotta työntekijöillä on mahdollisimman matala kynnys esittää kysymyksiä ja kyseenalaistaa, on tärkeää, että tiimiin luodaan kaksi sääntöä. Ensimmäisenä on tärkeää sisäistää se, että tyhmiä kysymyksiä ei ole olemassa. Toisena tekijänä tiimiin on luotava kulttuuri, jossa pystytään keskustelemaan asioista, jotka eivät suoraan liity käsiteltävän olevaan aiheeseen. Kiellettyjä puheenaiheita ei tulisi olla, koska se hiljentää ihmisiä ja tätä kautta heikentää innovaatiokykyä.

Tiimin johtajan tulisi edistää työntekijöiden innovaatiokykyä vähentämällä riskiä ideoiden pilkkaamiseen sekä huomioimalla tiimissä esiintyviä eri näkökulmia (Clark, 2020, s. 114–115). Innovaatioiden syntymisen kannalta ei ole tavoiteltavaa etsiä tiimiin samankaltaista ajattelutapaa, sillä innovaatiot vaativat uusien, erikoisien ja odottamattomien asioiden yhdistämistä. Tiimin homogeenisen ajattelutavan ehkäisemiseksi tiimistä tulisi löytyä diversiteettiä, jotta erilaisia näkökulmia olisi mahdollisimman useita ja niitä pysyttäisiin hyödyntämään. Kun erilaisia näkökulmia nousee esiin, tiimin johtajan tulisi aktiivisesti puuttua

pilkkaavan käytöksen esiintymiseen sekä omassa että tiimin käytöksessä, sillä pilkkaava käytös ihmisten näkökulmia kohtaan laskee merkittävästi yksilön kykyä toimia luovasti.

Clark (2020, s. 118–119) esittää kolme käytännön tason toimenpidettä, jolla tiimin johtaja pystyy luomaan haastamisturvallisuuden kulttuurin. Jokaiselle työntekijälle tulisi antaa vastuuta vetää säännöllisiä kokouksia organisaatiossa. Tämä auttaa rakentamaan myös luottamusta johtajan ja työntekijän välille. Toisena toimenpiteenä tiimin tulisi suunnitella viikoittainen, lyhyt koulutus tiimin osaamisen vahvistamiseksi. Vastuu koulutuksen suunnittelusta ja toteutuksesta tulisi vaihtua usein eri työntekijöiden välillä. Kokeneempien työntekijöiden tulisi tukea kokemattomia työntekijöitä työskentelemällä ajoittain yhdessä. Kolmantena toimenpiteenä johtajan ja työntekijän välisissä keskusteluissa johtajan tulisi aktiivisesti lähestyä työntekijää, eikä toisinpäin. Tämä toimenpide vähentää työntekijän kokemaa statuseroa.

2.5 Vaikutukset organisaatioon

Psykologisen turvallisuuden vallitessa tapahtuu monia yrityksen toimintaa hyödyttäviä asioita. Edmondsonin (2019, s. xvi) mukaan virheistä raportoidaan herkemmin, jolloin nopeiden korjaavien toimenpiteiden tekeminen mahdollistuu. Näkymätön yhteistyö eri tiimien tai osastojen välillä aktivoituu. Ideat uusiin innovaatioihin tulevat jaetuiksi. Myös Clark (2020, s. 11) vahvistaa, että ihmisten luovuus pääsee todelliseen potentiaaliinsa vasta silloin, kun he tuntevat olonsa emotionaalisesti turvalliseksi jakaa ideoitaan ilman pelkoa tuomituksesta. Myös Anseelin ym. (2018, s. 7) tutkimus osoittaa psykologisen turvallisuuden ja luovuuden välillä olevan yhteyden.

Clarkin (2020, s. 5) mukaan korkea psykologinen turvallisuus lisää ihmisten sitoutumista työhönsä sekä tehostaa ja nopeuttaa työntekijöiden ongelmanratkaisukykyä ja oppimista lisääntyneestä luovuudesta ja riskinottamiskyvystä johtuen. Psykologisen turvallisuuden ollessa alhainen, ihmiset vetäytyvät kuoreensa ja keskittävät energiansa mahdollisten uhkien tarkkailuun ja itsesuojeluun. Nämä asiat aiheuttavat huippulahjakkaiden työntekijöiden lähtemisen työpaikalta.

Mayn ym. (2004) tutkimuksessa havaittiin, että psykologinen turvallisuus johtaa työntekijöiden sitoutumiseen. Psykologinen turvallisuuden syntymistä edisti tukea antavat ihmissuhteet työntekijöiden kesken. Chungtain ja Buckley'n (2013) tutkimuksessa puolestaan havaittiin työntekijöiden luottamuksen ylimpään johtoon synnyttävän psykologista turvallisuutta ja tätä

kautta myös työntekijöiden sitoutumista. Myös Ulusoy'n ym. (2016) tutkimustulokset vahvistavat psykologisen turvallisuuden yhteyden työntekijän sitoutumiseen. Tutkimustulosten mukaan psykologinen turvallisuus oli yhteydessä sitoutumisen lisäksi myös maahanmuuttajien mielenterveyteen. Kokkinen (2020, s. 19) mainitsee psykologisen turvallisuuden olevan keskeinen tekijä mielenterveysongelmien ehkäisyssä työpaikoilla.

Edmondsonin (2019, s. 44) mukaan psykologinen turvallisuus auttaa yrityksen johtoa strategisessa päätöksenteossa. Hän painottaa uteliaan ja avoimen ilmapiirin tukevan tuottavaa päätöksentekoa strategisesti haastavissa päätöksentekotilanteissa.

2.6 Esimerkkejä psykologisen turvattomuuden vaikutuksista

Edmondsonin (2019, s. 30) mukaan on todennäköistä, että monet työntekijät ovat kohdanneet tilanteen, jossa olisivat halunneet kysyä kysymyksen työpaikalla tai esittää uuden idean, mutta lopulta jättäneet puhumatta. Ihmiset jättävät usein sanomatta asioita, vaikka ymmärtäisivät, että heidän sanomallaan olisi tärkeä vaikutus organisaatiolle, asiakkaalle tai työntekijälle itselleen. Jos ongelmista ei raportoida avoimesti, voi organisaatio kohdata vakavia epäonnistumisia, jotka olisivat olleet vältettävissä.

Ilman psykologista turvallisuutta yritys saattaa kohdata vakavia taloudellisia menetyksiä tai aiheuttaa jopa ihmisten kuolemia. Tunnetuimpia tapauksia ovat esimerkiksi VolksWagenin päästöskandaali, Nokian kaatuminen sekä Nasan avaruussukkulan Columbian räjähtäminen miehistöineen. Lutzin (2015) mukaan VolksWagenin päästöskandaalin keskiössä oli pelolla johtamisen kulttuuri, jonka ohella työntekijöille asetettiin erittäin vaativia tavoitteita lyhyillä aikajännteillä. Työntekijöitä uhattiin heidän korvaamisellaan, mikäli tavoitteisiin ei päästy. VolksWagenilla ei myöskään hyväksytty huonojen uutisten vastaanottamista, mikä johti ympäristöystävällisten dieselmoottorien testivaiheen tulosmanipulointiin.

Edmondsonin (2019, s. 64–66) mukaan Nokian romahtamisessa oli kyse myös pelon ilmapiirin johtamisesta. Yrityksen johto ei suostunut ottamaan vastaan huonoja uutisia esimerkiksi muuttuneesta toimintaympäristöstä, jossa pärjääminen vaati yhteistyön, hyvän kommunikaation, tiimityön ja innovoinnin toimimista. Lopulta Nokian kyvyttömyys uusiutua ja vastata kilpailuun uusilla innovaatioilla koituivat yrityksen kohtaloksi. Kärkkäinen (2014) kertoo Nokian tiedostaneen ongelmansa, mutta olleen kyvytön keksimään ratkaisuja niihin ja näin ollen menetti vahvan asemansa markkinoilla.

Nasan avaruussukkulan räjähdykseen puolestaan vaikuttivat organisaation vahva hierarkkisuus ja psykologisen turvallisuuden puute (Edmondson, 2019, s. 78–79). Insinöörit olivat havainneet sukkulassa epäilyttäviä vikoja, jotka olisivat vaatineet lisätutkimuksia. Tutkimuksiin vaadittiin ylemmän tason hyväksyminen, jota insinöörit eivät kuitenkaan saaneet. Organisaatiossa oli totuttu siihen, etteivät insinöörit lähettäneet edes sähköposteja heitä organisaatiotasolla ylempänä oleville henkilöille. Viat jäivät lopulta tarkistamatta, ja avaruussukkula räjähti taivaalla vieden seitsemän miehistön jäsenen hengen.

Psykologisen turvallisuuden puutteella on useita negatiivisia vaikutuksia organisaatiolle. Sarkkisen (2019) mukaan ilman psykologisesti turvallista työympäristöä työntekijöiden sitoutuminen organisaatioon heikkenee. Tämä puolestaan johtaa turvallisuusriskeihin ja korkeampaan henkilöstön vaihtuvuuteen. Vaihtuvuus kasvattaa rekrytointiin ja perehdyttämiseen aiheutuvia kuluja. Lisäksi kokeneiden työntekijöiden määrä organisaatiossa vähenee (Edmondson, 2019, s. 42). Ratchetin ym. (2009) tutkimuksessa todettiin erityisesti terveydenhuollon alalla olevan tärkeää turvallisen ilmapiirin rakentaminen, jossa ihmiset pystyvät puhumaan ongelmista. Tämä parantaa potilasturvallisuutta ja lisää työntekijöiden sitoutumista.

2.7 Psykologista turvallisuutta edistävä johtaminen

Clarkin (2020, s. 16) mukaan organisaatioiden toiminta heijastaa johtajiensa toimintaa. Muutoskykyinen organisaatio asettaa erilaisia vaatimuksia johtajilleen. Heidän tulee olla suunnannäyttäjiä, palveluolttiita, valmentajia, mahdollistajia ja fasilitoijia. Johtajuus painottuu yhä enemmän tehtäväkeskeisyydestä ihmiskeskeisyyteen. Glad (2020) korostaa nykypäivän johtajuudessa erityisesti empatian ja aidon kunnioituksen taitoja. Clarkin (2020, s. 60–61) mukaan johtajien tulee tuoda yhä enemmän esille kykyään oppia ja mukautua, eikä niinkään omaa asiantuntijuuttaan. Suuri haaste johtajille psykologisen turvallisuuden rakentamisessa on kehittää itsevarmuutta myöntää oma tietämättömyytensä.

Edmondsonin (2019, s. 26) mukaan on tärkeää, että johtavassa asemassa oleva on valmis näyttämään haavoittuvaisuutensa ja olemaan avoin virheistään, jotta työntekijöille tulisi turvallisempi olo. Psykologinen turvallisuus on välttämätöntä ihmisten lahjakkuuksien esiin nostamisessa sekä arvон luomisessa. Jokaisessa organisaatiossa, joka on riippuvainen ihmisten monimuotoisista asiantuntemuksista, psykologinen turvallisuus on vaatimus

menestykseen. Kähkönen (2018) mainitsee, että parhaimmat hyödyt monimuotoisesta työyhteisöstä saadaan silloin, kun työyhteisön kulttuuri sallii virheiden tekemisen ja kyseenalaistamisen.

Vältettävissä olevaa epäonnistumista pystytään ehkäisemään johtajuudella. Edmondsonin (2019, s. 69–71) mukaan työntekijöitä tulee kannustaa haastamaan, jakamaan tietoa sekä raportoimaan siitä, mitä toimintaympäristössä todella tapahtuu. Oppiminen koko organisaation tasolla vaatii nykyisten strategioiden kyseenalaistamista ja puutteiden etsimistä.

Clark (2020, s. 116–117) korostaa, että tiimin johtajan kyky myöntää olevansa väärässä edistää psykologisen turvallisuuden syntymistä tiimiin. Johtajan tulee olla nöyrä ja avoin uusille näkökulmille, jotta tiimin toiminta pystyy kehittymään ja uudistumaan. Avoimuus ja nöyryys vaativat johtajalta riskinottoa, joka altistaa itsensä nolatuksi tulemisen uhalle.

2.8 Psykologista turvallisuutta estävä johtaminen

Clark (2020, s. 14–15) painottaa kunnioituksen ja vapauden antamisen merkitystä tiimin psykologisen turvallisuuden syntymisessä. Mikäli tiimin jäsenet antavat toisilleen kunnioitusta, mutta ei vapautta, tiimi alkaa toimimaan toisiansa holhoavalla otteella. Tästä käytännön esimerkkinä on esimerkiksi tiimin johtajan mikromanageeraava johtamistyyli, jonka yhteydessä työntekijää ohjeistetaan tarkasti, miten hänen tulisi tehdä työnsä. Toivion (2020) mukaan mikrojohtaminen kertoo myös luottamuksen puutteesta ihmisten välillä. Clark (2020, s. 15) mainitsee, että jos tiimissä annetaan työntekijöille vapautta, mutta ei kunnioitusta, kasvaa riski työntekijöiden hyväksikäytölle. Tämänkaltaisessa tilassa johtaja ei arvosta työntekijöitä, jotka todella luovat arvoa omalla työpanoksellaan. Pelolla johtamisen kulttuuri alistaa työntekijöitä ja voi johtaa siihen, että tiimiin kehittyy kaksi eri ryhmää. Ensimmäisenä he, jotka tarkkailevat ihmisiä ympärillään ja pyrkivät ottamaan kunnian heidän tekemästään työstä ja toisena he, jotka ovat valmiina palvelemaan ja kehittämään asioita paremmiksi henkilökohtaisen menestymisensä eteen, mutta ilman toisten työpanosten hyväksikäyttöä.

Myös Edmondson (2019, s. 14–15) kertoo pelolla johtamisen estävän tehokkaasti psykologisen turvallisuuden syntymistä työyhteisössä. Vielä tänäkin päivänä osa johtajista uskoo pelolla johtamisen voimaan, koska he olettavat ihmisten pelon tunteen johtavan työntekijöillä kovan työpanoksen antamiseen sekä epämiellyttävien seurausten välttämiseen. Pelko johtuu usein huonosti johdetusta organisaation hierarkkisuudesta. Työtehtävissä, jotka

ovat suoraviivaisia ja joissa työntekijän on epätodennäköistä kohdata ongelmia, pelolla johtaminen voi toimia. Sen sijaan työtehtävissä, jotka vaativat yhteistyötä ja jatkuvaa oppimista, pelko ei ole tehokas johtamistapa. Myös Clarkin (2020, s. xiv) mukaan pelon läsnäolo organisaatiossa on ensimmäinen merkki heikosta johtamisesta.

Edmondson (2019, s. 14) mukaan käyttäytymistutkija Ivan Pavlov osoitti 1900-luvun alussa pelon tunteen estävän oppimista tutkimalla koirien käyttäytymistä. Myöhemmin aivotutkijat ovat osoittaneet pelon aktivoivan manteliumakkeen, jonka yksi tehtävä on etsiä ympäristöstämme uhkia. Pelon tunne kuluttaa aivojen resursseja kuten työmuistia sekä uuden tiedon käsittelyä. Tästä syystä ihmisten on haastavaa yltää parhaaseen suoritukseensa peloissaan. Mitä turvallisemmaksi työntekijä kokee olonsa, sen suurempi vaikutus sillä on yksilön oppimiskäyttäytymiseen, kuten esimerkiksi tiedon jakamiseen, avun pyytämiseen sekä uusien asioiden ja toimintamallien kokeilemiseen. Eskola (2020) mainitsee, että pelolla johdetun organisaation kyky kehittyä on heikko, sillä pelko heikentää ihmisten innovatiivisuutta merkittävästi ja saa ihmiset hiljenemään.

Edmondson (2019, s. 34) kirjoittaa hiljaisuuden olevan ihmisille vaistomaista ja turvallista, sillä se tarjoaa sekä välitöntä että pitkäkestoisempaa suojaa. Hyttinen (2019) mainitsee, että työyhteisön hiljaisuus esimerkiksi palaverissa saattaa viestiä henkisestä väkivallasta työpaikalla. Kuitenkin työntekijöiden huomiot, kysymykset, ideat ja huolet voisivat tarjota hyvin tärkeää tietoa siitä, mitä tapahtuu organisaation sisällä tai markkinakentällä ylipäättään. Näiden asioiden vuoksi hiljaisuuden kulttuuri on tärkeää huomioida ja tarvittaessa pyrkiä vaikuttamaan siihen.

Edmondsonin (2019, s. 4–5) mukaan ihmiset haluavat lähtökohtaisesti vaikuttaa fiksuilta, kyvykkäiltä tai avuliaalta muiden silmissä. Moni työntekijä haluaa välttää, osin tiedostamattomasti, ihmistenvälisten riskien ottamista, joihin lukeutuvat tietämättömältä, kyvyttömältä tai häiritsevältä vaikuttaminen. Ihmisten spontaani taipumus laskelmoida tulevaisuutta selittää monien haitallisten käyttäytymistapojen yleisyyttä, kuten esimerkiksi tärkeän työtehtävän lykkäämistä tai asioiden ottamista esille työpaikalla. Ihmiset tekevät lukuisia mikroarvioita päivän aikana sekä tiedostaen että tiedostamatta. Jossain vaiheessa ala-asteiässä lapset alkavat huomaamaan, että muiden suhtautuminen itseensä alkaa merkitsemään paljon. Tämän johdosta lapset oppivat alentamaan riskiä tulla halveksunnan tai torjunnan kohteeksi

Ihmisten yleisimmät syyt pysyä työpaikalla hiljaa ovat pelko leimautua negatiivisella tavalla sekä pelko vahingoittaa ihmissuhteita (Edmondson 2019, s. 31–35). Sen lisäksi, että ihmiset eivät pysty puhumaan työpaikalla uhkaavista asioista, he eivät myöskään ole valmiita jakamaan ideoitaan kehittääkseen asioita työpaikalla. Joskus ihmiset pitävät asioita itsellään, koska kokevat asioiden esille ottamisen riskinä menettää työpaikkansa. Kehittäviä ideoita pidetään vain omana tietonaan, koska niiden pelätään loukkaavan korkeammassa asemassa työskenteleviä ihmisiä. Monilla on perittyjä uskomuksia hiljenemisestä aikaisimmilta kouluvuosilta.

Eskolan (2020) mukaan pelon esiintyminen työyhteisössä johtuu esimerkiksi ihmisten kritisoinnista, nolaamisesta ja mitätöinnistä. Nämä aiheuttavat työntekijöille häpeän ja pelon tunnetta, jotka hiljentävät ihmisiä. Pelolla johdetussa organisaatiossa asioista ei puhuta suoraan asianosaisten kesken, vaan keskustelut saattavat ohjautua huhujen levittelyksi ja juoruiluksi. Pelolla johdettu tiimi toistaa rutiininomaisesti samoja toimintamalleja, eikä kykene ottamaan riskejä tai kehittymään.

Siemsenin ym. (2009) tutkimuksessa havaittiin yhteys itseluottamukseen ja psykologiseen turvallisuuteen. Mitä varmempia työntekijät olivat tietämyksestään, sen todennäköisemmin he toivat sitä esille. Psykologisesti turvallisen ympäristön havaittiin auttavan ihmisiä pääsemään yli heikosta itseluottamuksesta omaan tietämykseensä, ja ottamaan asioita esille työyhteisössä. Tutkimuksessa myös havaittiin työntekijöiden aktiivisen kommunikoinnin johtavan psykologiseen turvallisuuteen. Mitä enemmän työntekijät keskustelivat toistensa kanssa, sen nopeammin siitä syntyi tapa heidän välilleen.

Edmondsonin (2019, s. 46, 86–91) mukaan asioiden tai ideoiden sanomatta jättämistä ei pystytä havaitsemaan niiden tapahtumahetkellä. Silloin kun puhumattomuuteen ei pystytä reagoimaan niiden tapahtumahetkillä, synnyttäisi psykologinen turvallisuus merkittävän kilpailuedun yritysten välille. Hiljaisuuden kulttuuri perustuu oletukseen siitä, että ihmisten mielipiteet eivät tuo lisäarvoa ja tämän vuoksi heidän mielipiteitään ei tarvitse arvostaa. Siinä missä hiljaisuuden kulttuuri estää ihmisiä puhumasta, se estää ihmisiä myös kuuntelemasta erityisesti heitä, joilla on kerrottavana esimerkiksi huolestuttavia uutisia yrityksen toimintaympäristöstä.

3 PALVELUMUOTOILU – ASIAKASLÄHTÖINEN KEHITTÄMINEN

Tuulaniemen (2011, s. 10–12, 24–25) mukaan palvelumuotoilulla tarkoitetaan palveluiden kehittämistä samanaikaisesti sekä saatavilla olevan tiedon ja datan perusteella, että innovoimalla tulevaisuutta ajatellen uusia mahdollisuuksia. Usein palvelumuotoilun tarkka määrittely on haastavaa, mutta tärkeintä sen määrittelyssä on sisäistää ajatus asiakkaan näkökulman huomioimisesta palveluja suunnitellessa. Palvelumuotoilu sisältää uuden ja vanhan asian yhdistämistä ja sillä tavoitellaan käyttäjän odotuksien ja tarpeiden tyydyttämistä sekä samaan aikaan palveluntuottajan liiketoiminnallisten tavoitteiden täyttymistä.

Myös Äijälän (2017) mukaan palvelumuotoilu käsittää toimintamallin, jossa palvelun käyttäjä otetaan vahvasti mukaan suunnitteluun. Turun Yliopisto (2019, 0:20) mainitsee palvelumuotoilun päätarkoituksen tähtäävän parhaaseen mahdolliseen asiakaskokemukseen.

Palvelumuotoilun suosio ja tunnettuus ilmiönä kasvoi 2000-luvun puolivälissä, kun palvelusektori alkoi valtaamaan isompaa osaa talouden rakenteesta (Forsberg ym., 2019, s. 32). Samaan aikaan kysyntä palveluissa alkoi kasvamaan aidosti asiakaslähtöisesti kehitettyihin palveluihin. 2000-luvulla palveluja kehitettiin kuitenkin pääosin asiantuntijalähtöisesti ja näin ollen palvelusta saatu asiakasarvo oli jätetty vähemmälle huomiolle.

Maailmalla vallitsee tällä hetkellä trendi, jossa ihmiset siirtyvät tavaroiden omistamisesta tavaroiden jakamiseen ja arkea helpottavien palvelujen käyttämiseen, kuten esimerkiksi hyödykkeiden vuokraamiseen (Tuulaniemi, 2011, s. 16–17). Suhteessa tavaroihin, palveluilla on monia merkittäviä etuja. Palvelujen kehittäminen ei aina vaadi suurta rahallista investointia, varastointia tai esimerkiksi luonnonvarojen suurta kulutusta. Näistä syistä palvelut ovat monesti ekologisempia kuin tavarat. Myös Niskakankaan (2019) mukaan palvelujen kulutus on nousussa. Suomalaisten kulutustottumuksissa tapahtui muutos 2010-luvulla, jolloin ihmiset alkoivat käyttää enemmän varallisuuttaan palveluihin tavaroiden sijasta (Forsberg ym., 2019, s. 17). Palvelujen osuus kaikista elinkeinoista on tällä hetkellä suurin kehittyneissä länsimaissa. Suomessa palvelujen osuus bruttokansantuotteesta on noin 70 %.

Hyvin toimivien palvelukokonaisuuksien avulla yritys pystyy vahvistamaan kilpailukykyään ja sitouttamaan asiakasta (Tuulaniemi, 2011, s. 18–19). Yksittäisten palvelujen ja tavaroiden merkitys vähenee, sillä ihmiset etsivät yhä enemmän kokonaisratkaisuja tarpeisiinsa.

Kokonaisratkaisujen suunnittelu avaa yrityksille uusia lähestymistapoja ja toimintamalleja liiketoimintaan sekä mahdollisuuksia kasvuun. Tavarat ja palvelut pystyvät täydentämään toisiansa rakentanen asiakkaalle parhaan mahdollisen kokonaisuuden kulloisenkin tarpeen mukaan. Forsbergin ym. (2019, s. 22) mukaan asiakkaalle parhaan kokonaisuuden luomiseksi yrityksen tulee asettaa asiakas etusijalle kaikessa toiminnassaan, tehdä kaikki kehitystyö asiakaslähtöisesti, ylittää asiakkaiden odotukset, hallita palvelun tuottamia tunteita sekä investoida mahdollisimman hyvään työntekijäkokemukseen.

Palvelun muotoilussa luodaan aina jollain tasolla uutta, jonka vuoksi palvelumuotoilun määrittäminen universaalilla tavalla on haasteellista (Tuulaniemi, 2011, s. 126). Myös Forsberg ym. (2019, s. 42) painottaa palvelumuotoilun olevan luovaa, mutta myös analyttistä, koska palvelumuotoiluprosessissa yhdistetään asiakkaiden tarpeiden tutkiminen sekä ratkaisujen kehittäminen.

3.1 Palvelumuotoilun idea

Palvelumuotoilussa ihminen ja hänen kokema palvelukokemus on keskeisessä roolissa (Tuulaniemi, 2011, s. 26–29). Jokaisen ihmisen palvelukokemus on henkilökohtainen kokemus, joten sitä ei pystytä täysin ennalta suunnittelemaan. Parhaan palvelukokemuksen saa aikaan, kun yritys keskittyy poistamaan palvelua haittaavat tekijät, luomalla parhaimmat työtavat sekä toimitilat ja panostamalla asiakkaan kanssa käytävään vuorovaikutukseen. Onnistuneessa palvelumuotoilussa suunnitteluun on osallistettu kaikki palveluun osallistuvat ihmiset lähtien asiakkaista aina palvelun konkreettisiin tuottajiin. Tämän vaikutuksesta pyritään saamaan aikaan tapahtumaketju, jossa yhä useammat asiakkaat haluavat käyttää palveluja yhä valmiimpana sijoittamaan isompaa kertasummaa ostokseen. Myös Liljeroosin (2018, 2:14) mukaan kaikkia palvelumuotoilun prosessiin osallistuvien sidosryhmien ajatuksia ja näkökulmia tulisi ottaa huomioon palveluja kehitettäessä.

Yrityksen on tärkeää olla tietoinen asiakkaan kokemuksesta palvelun käytössä ja kerätä tietoa tästä (Tuulaniemi, 2011, s. 74). Asiakkaan kokemus koostuu toiminnasta, merkityksestä ja tunteesta. Toiminnan taso käsittää palvelun tehokkuuden, prosessien helppouden, palvelun hahmotettavuuden sekä saavuttavuuden. Toiminnan tason elementtien tulee täytyä, jotta palvelu kykenee olemaan tarjolla markkinoilla. Kortesus ja Löytänä (2011, asiakaskokemuksen määritelmä -luku) mainitsevat asiakaskokemuksen muodostuvan asiakkaan ja palvelua

tarjoavan yrityksen välisestä toiminnasta, josta asiakkaalle on muodostunut mielikuvia ja tunteita.

3.1.1 Palvelu ja muotoilu

Tuulaniemi (2011, s. 59) määrittää palvelun prosessina, jonka päämääränä on ratkaista asiakkaan ongelma. Suurin ero palvelun ja tavaran välillä on, että palvelu koetaan ja tavara omistetaan. Ihmisten välinen vuorovaikutus on merkittävässä roolissa palveluiden tuottamisessa. Valvion (2010, s. 45–46) mukaan palvelun määritelmä riippuu aina sen suhteesta muihin tuotteisiin. Pääsääntöisesti palveluihin pätee seuraavat piirteet: asiakas osallistuu itse palvelun tuottamiseen käyttäessään sitä, palveluita käytetään samalla kun niitä tuotetaan ja ne ovat aineettomia toimintatapahtumia.

Forsberg ym. (2019, s. 36) mainitsevat palvelumuotoilun pohjautuvan muotoilun periaatteisiin, vaikka ne eivät täysin ole samaa asiaa. Palvelumuotoilussa hyödynnetään esimerkiksi ihmislähtöisyyttä, yhteiskehittämistä sekä testausta, jotka kuuluvat muotoilun periaatteisiin. Toisin kuin muotoilu, palvelumuotoilu syventyy aineettomien kokemusten kehittämiseen palvelukehittämisen menetelmin. Myös Tuulaniemen (2011, s. 64) mukaan palvelumuotoilu ja muotoilu eroavat termeinä keskenään. Muotoilu on työprosessi, jonka lopputuotteena syntyy muotoilua tai designia. Palvelumuotoilun lopputuloksena puolestaan syntyy palvelu. Kronqvist (2019) mainitsee muotoilun ytimessä olevan tarkan tiedon keräämisen toimintaympäristöstä sekä tämän tiedon soveltaminen käytännön tason kokeiluiksi. Forsberg ym. (2019, s. 31) kertovat muotoilun olleen perinteisesti konkreettisten asioiden, kuten esineiden ja tilojen, suunnitteluun keskittynyt ala.

Muotoilun tarkoitus on olla aina proaktiivista (Tuulaniemi, 2011, s. 73). Ennakoivalla muotoilulla pyritään saamaan asiakkaan luottamus takaisin huonon palvelun jälkeen suunnittelemalla ratkaisuja asiakkaan todellisiin ongelmiin. Monton (2006) mukaan ennakoivan muotoilun avulla pystytään testaamaan nopealla aikataululla tuotteen tai palvelun toimivuutta. Ennakoiva muotoilu antaa tärkeää tietoa toimeenpanevaa muotoilua varten.

3.1.2 Palvelun arvo ja lisäarvo

Tuulaniemen (2011, s. 30–32) mukaan ihmiset ostavat palveluja pääsääntöisesti saavuttaakseen jotakin, tai ratkaistakseen tietyn ongelman. Mikäli hän onnistuu palvelun avulla saavuttamaan vähintään toisen näistä tavoitteista, hän kokee saavansa arvoa palvelusta. Arvo on aina suhteellinen käsite, koska jokainen ihminen kokee arvon eri tavalla. Yleisesti ottaen arvolla tarkoitetaan asiakkaan kokemaa hyötyä. Palvelun arvo voi syntyä esimerkiksi edullisesta hinnasta tai suuresta uhrauksesta, jonka yritys joutuu tekemään tuottaakseen palvelun asiakkaalle. Asiakkaan kokema arvo voi olla laadullista, kuten esimerkiksi asiakaskokemus, tai määrällistä, kuten esimerkiksi palvelun hinta. Jaskarin (2021) mukaan erityisesti palveluissa syntyvä arvo muodostuu palveluntarjoajan ja asiakkaan välisen vuorovaikutuksen yhteydessä. Tuulaniemi (2011, s. 34–37) mainitsee arvon käsitteenä kuvaavan usean eri elementin lopputulosta. Niihin kuuluvat esimerkiksi palvelun helppokäyttöisyys, hinta, mahdollisimman pienet riskit, brändi sekä asiakkaan elämän helpottaminen.

Niemen ja Vuoren (2021, arvolupauksen yhteistuottaminen-luku) mukaan arvolupaus antaa kattavan kuvan palvelusta ja samalla viestii, kenelle palvelu on tarkoitettu, minkä ongelman se ratkaisee ja mitkä sen erottautuvuustekijät muista vastaavista palveluista ovat. Tuulaniemen (2011, s. 33) mukaan yrityksen antama palvelun arvolupaus kertoo ytimekkäästi, mitä yritys tarjoaa ostajalle ja miten palvelu erottuu kilpailijoista. Hyvässä arvolupauksessa asiakas on tietoinen, mitä hänen ongelmaansa palvelu ratkaisee, ymmärtää tuotteen erottautumistekijät ja saa hyvän käsityksen palvelusta. Jotta yritys onnistuu arvolupauksen laatimisessa, on ymmärrettävä, miten asiakas käyttää palvelua. Lopulta asiakkaan kokema arvo on kuitenkin subjektiivinen kokemus, johon vaikuttaa aiemmat kokemukset liittyen esimerkiksi palveluntarjoajan kanssa asioimiseen.

Tuulaniemi (2011, s. 37–38) mainitsee, että siinä missä arvon tuottaminen on jokaisen yrityksen perustehtävä, lisäarvo toimii palvelun kilpailukyvyn vahvistajana. Esimerkiksi hinnan alennuksella tai kasvattamalla asiakkaan kokemaa hyötyä, voidaan palvelulla tuottaa lisäarvoa.

Asiakasymmärrys, eli yrityksen ymmärrys heidän asiakkaistaan, on tärkeässä roolissa arvon lunastamisessa (Tuulaniemi, 2011, s. 71–72). Jos yritys ei kykene aidosti tunnistamaan asiakkaidensa arvoja, motiiveja ja tarpeita, ei palvelulle asetettua arvolupaus pystytä

kokonaisuudessaan lunastamaan. Arvon muodostumisessa on keskeistä ymmärtää asiakkaiden tottumuksien, tapojen ja arvojen lisäksi palvelun ominaisuuksia, hintaa ja ymmärrystä vastaavanlaisten palveluiden tarjonnasta sekä hinnasta. Harmaalan (2017) mukaan arvon luominen tänä päivänä on haastavaa, koska se vaatii yrityksiltä innovatiivista ajattelutapaa luoda ratkaisuja asiakkaiden ongelmiin.

3.1.3 Markkinoinnin rooli palvelumuotoilussa

Palvelumuotoilussa markkinoinnilla on keskeinen rooli (Tuulaniemi, 2011, s. 43–45). Palvelumuotoilun tavoin myös markkinointi tulisi ajatella asiakaslähtöisesti, eikä tuotokeskeisesti. Markkinoinnissa asiakkaalle keskeisintä on viestintä siitä, minkä tarpeen palvelu tyydyttää. Mikäli markkinointi keskittyy vain tuote- tai palveluominaisuuksiin, häviää markkinoinnilta asiakaskeskeisyys ja näin ollen riski sille, että asiakas sivuuttaa markkinoinnin täysin, kasvaa merkittävästi. Markkinoinnin rakentamisessa asiakaskeskeiseksi auttaa markkinoinnin tarinallistaminen. Tarinat jättävät ihmisiin vahvemman tunnejäljen kuin pelkkä tuotteen ominaisuuksiin keskittyvä markkinointi. Tarinoiden kautta ihmisille välittyvät tehokkaammin myös palvelun tuottamat konkreettiset ratkaisut. Kalliomäen (2019, 0:35) mukaan tarinallistamista pystytään käyttämään sekä erottautumisen, että asiakkaiden sitouttamisen ja innostamisen työkaluna.

Tuulaniemen (2011, s. 47) mukaan yritysten toimintaympäristöjen monimutkaisuus on johtanut siihen, että yritykset joutuvat muuttamaan markkinointistrategiaansa. Useista eri kanavista tuleva tuotteiden ja palvelujen markkinointi aiheuttaa tilanteen, jossa ihmiset eivät tee enää päätöksiä pohjautuen heidän tietoonsa. Ostopäätöksissä vaikuttavat yhä enemmän päällimmäisenä ihmisten tunteet, ja sen jälkeen vasta tieto. Tästä syystä tuotteen tiedolla markkinointi ei enää palvele ihmisiä, vaan yritykset joutuvat keskittymään siihen, millaisen tunnejäljen he jättävät palveluistaan ja tuotteistaan. Myös Nortio (2018) vahvistaa tunteiden vaikuttavan merkittävästi ihmisten päätöksentekoon ostotilanteissa. Joskus hyvin pienet asiat ratkaisevat asiakkaan tunnetilan. Esimerkiksi ostotilanteessa yrityksen tilojen valaistus, tuoksut ja värimaailma voivat vaikuttaa ihmisen tunnetilaan.

Tuulaniemi (2011, s. 50–52) mainitsee, että hyvällä palvelulla pystytään rakentamaan vahvaa erottautumiskeinoa kilpailijoista. Tämän johdosta myös itse palvelu toimii hyvänä markkinointikeinona. Hyvin toimivalla palvelulla on yhteys onnistuneeseen

asiakaskokemukseen, josta asiakkaat mielellään kertovat eteenpäin esimerkiksi sosiaalisen median kanavissa. Palveluiden myyminen sisältää enemmän kohtaamispisteitä asiakkaan kanssa kuin tavaroiden myyminen. Jokainen kohtaamispiste on yritykselle mahdollisuus tuoda esille brändin toimintaa konkretiassa.

3.2 Palvelumuotoilun hyödyntämisen edellytykset

Forsbergin ym. (2019, s. 34) mukaan palvelumuotoilun päämääränä on kehittää palveluja käyttäjälähtöisesti niin, että samalla myös liiketoiminnallisiin tavoitteisiin päästään. Tuulaniemen (2011, s. 71, 73) mukaan palveluiden keskiössä on aina niiden käyttäjä, eli ihminen. Palvelumuotoilun prosessiin on siis olennaista ottaa mukaan käyttäjälähtöinen näkökulma ja ymmärtää, minkälaisessa ympäristössä palvelun käyttäjät elävät ja mitä tarpeita heillä on. Muotoilu yritetään toteuttaa usein ennakoivana, joten keskiössä on myös löytää palvelun käyttäjän piilevät tarpeet.

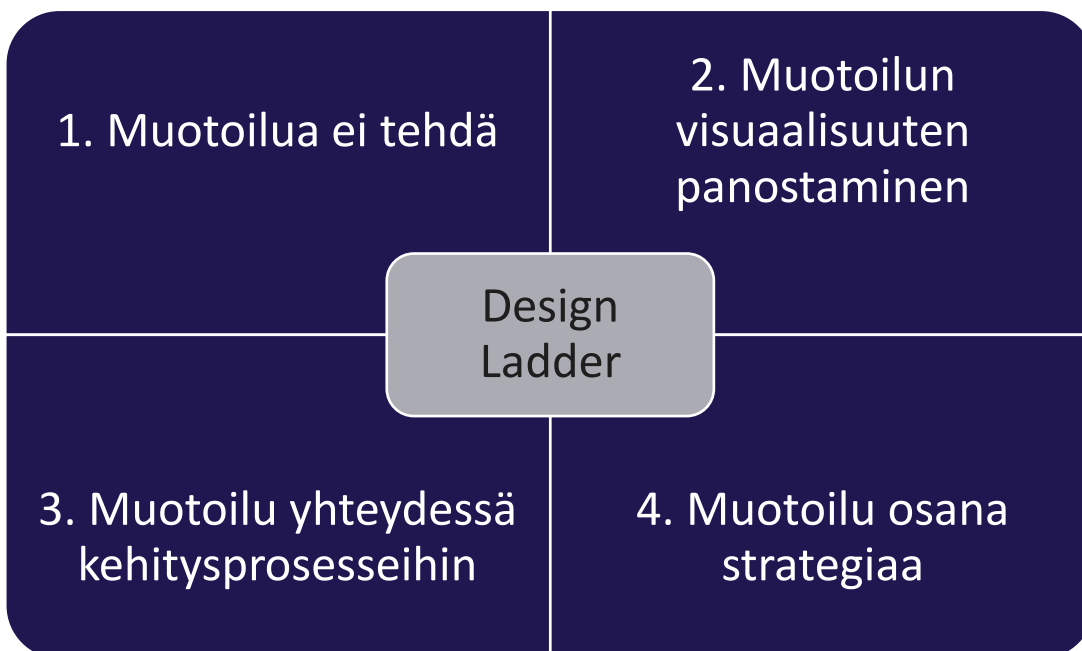
Forsberg ym. (2019, s. 166) mainitsevat palvelumuotoilun olevan asiakaslähtöistä, joten myös sitä toteuttavan yrityksen tulisi olla vahvasti asiakaslähtöinen. Asiakaslähtöisyys tulee näkyä yrityksen innovaatio- ja kehittämistoiminnoissa sekä käytännön palvelutuotannon tasolla. Tällä tavalla yrityksellä on parhaimmat mahdollisuudet luoda, toimittaa ja kehittää aidosti asiakkaiden tarpeita tyydyttäviä palveluja. Asiakaslähtöisyys vaatii yritykseltä valmiutta ymmärtää aidosti käyttäjien tarpeita ja odotuksia. Pelkkä palvelumuotoilun prosessin toteuttaminen ei tuo parhaita tuloksia, vaan asiakaslähtöisen kulttuurin tulee näkyä yrityksen toimintamalleissa, arvoissa ja asenteissa.

Asiakaslähtöisyys ilmenee yrityksissä eri tavoin. Saarijärven (2020, mitä asiakaskokemus on? -luku) mukaan asiakaslähtöisyys tarkoittaa yrityksen jokaisella tasolla prosessien kehittämistä asiakasta ensisijaisesti ajatellen. Forsbergin ym. (2019, s. 167–168) mukaan asiakaslähtöisyys tarkoittaa yrityksissä puheen tasolla, että yritys kokee ja viestii olevansa asiakaslähtöinen, mutta toiminnan tasolla tämä ei näy. Yrityksen eri osastot eivät viesti juurikaan asiakkaisiin liittyvistä tiedoista asiakaskokemuksen parantamiseksi. Kohdentamisen tasolla palveluja kehitetään asiakkaiden erilaisten ominaisuuksien perusteella, mutta yrityksen sisäisten osastojen välinen yhteistyö asiakaskokemuksen kehittämiseksi edelleen puuttuu. Asiakaslähtöisyys ratkaisukeskeisyytenä näkyy käytännön tasolla yrityksen kykyä kehittää palveluja kohdentamaan asiakkaiden aidosti selvitettyihin tarpeisiin. Lisäksi yrityksessä

kehitetään työntekijöiden kykyä ratkaista asiakkaiden ongelmia entistä paremmin. Aidossa asiakaskeskeisyyden tasolla yritys onnistuu ymmärtämään asiakkaiden ongelmia heidän toimintaympäristössään ja keskittymään asiakkaan ongelmanratkaisun lopputulokseen yksittäisten keinojen ja palvelupakettien sijasta.

Forsberg ym. (2019, s. 164–165) mainitsevat, että yrityksillä on eritasoisia valmiuksia ottaa palvelumuotoilu vahvemmin mukaan toimintaansa. Joskus se vaatii vahvoja kulttuurillisia muutoksia, jos asiakaslähtöisyys ja palvelujen muotoilu ei ole vielä selkeästi mukana yrityksen toiminnassa. Design Ladder -mallin mukaisesti yritykset voidaan jakaa neljään eri tasoon valmiudessa alkaa hyödyntämään palvelumuotoilua toiminnassaan.

Kuviossa 3 on esitelty Design Ladder -mallin tasot.



Kuvio 3. Design Ladder -malli (Forsberg ym., 2019, s. 164–165).

Tasossa 1 asiakkaiden tarpeita ei kartoiteta palveluja kehittäessä, eikä muotoilua sovelleta juuri ollenkaan (Forsberg ym., 2019, s. 164–165). Vähäiset palvelumuotoilun tehtävät suorittaa henkilö, jolla ei ole ammattitaitoa muotoiluun. Tasossa 2 muotoilua hyödynnetään visuaalisena elementtinä. Palveluja pyritään kehittämään mielenkiintoisiksi niiden esteettisyyteen panostamalla. Tehtäviä suorittaa muotoilun ammattilainen. Tasossa 3 muotoilua yhdistetään

palvelujen kehitysprosesseihin, jotta palvelu vastaa käyttäjien tarpeita. Tasossa 4 yrityksen strategiaan on vahvasti liitetty muotoilu ja se vaikuttaa myös päätöksenteossa. Muotoilu näkyy kaikessa yrityksen toiminnassa ja sille on asetettu mitattavia tavoitteita. Tässä vaiheessa palvelumuotoilusta saadaan paras hyöty yritykselle.

Tuulaniemi (2011, s. 71) mainitsee palvelumuotoilun perustuvan asiakasymmärryksen ympärille. Asiakasymmärrys muodostuu arvosta, jota asiakas saa eri elementeistä. Palvelua tarjoavan yrityksen on sisäistettävä seuraavat tekijät, joista arvo muodostuu asiakkaalle:

Palveluiden kehittäminen. Palveluiden kehittämisessä on usein käytetty numeerista asiakaspalautekyselyä, joka lähetetään palvelun käyttäjälle käytön jälkeen (Tuulaniemi, 2011, s. 72). Huonon asiakaspalvelukokemuksen jälkeen asiakkaat eivät halua antaa palautetta eikä näin ollen kehittää enää palvelua. Asiakaspalautteessa olisi tärkeää kysyä myös kehitysehdotuksia palveluun, eikä vain tyytyväisyysastetta

Asiakaskokemus. Palvelun muotoilussa keskeistä on asiakkaan palvelukokemuksen kehittäminen (Tuulaniemi, 2011, s. 74–75). Asiakkaan kokemus koostuu toiminnasta, tunteesta ja merkityksestä. Toiminta käsittää palvelun hahmotettavuuden ja monipuolisuuden sekä palveluun liittyvien sisäisten prosessien sujuvuuden. Toiminnan tason elementtien tulee toimia, jotta palvelu pystyy olemaan olemassa. Tunnetaso pitää sisällään asiakkaalle palvelun käytöstä välittömästi syntyviä tunnetiloja ja kokemuksia. Tunnetasossa asiakas pohtii kokemuksen miellyttävyyttä, helppoutta, tunnelmaa ja kokonaisvaltaista aistikokemusta. Merkityksen tasolla asiakkaan kokemukseen liittyy henkilökohtaisuutta, toiveita ja tarinoita. Asiakas kokee palvelun vastaavan hänen omia henkilökohtaisia arvojaan ja merkityksiään.

Palvelupolku. Palvelu on prosessi, jossa kulutetaan kokemusta tietyllä aikavälillä (Tuulaniemi, 2011, s. 78). Palvelupolun tarkoitus on kuvata, millä tavalla asiakas kulkee aikavälillä ja mitä kokemuksia hän saa siitä. Palvelupolku voidaan jakaa esipalveluun, ydinpalveluun ja jälkipalveluun. Asiakkaalle muodostuu arvoa jokaisessa palvelupolun osassa. Esipalvelussa asiakas on ollut yhteydessä yritykseen esimerkiksi ajanvarauksen yhteydessä. Varsinaisen palvelukokemuksen jälkeiset asiakkaan kontaktit yritykseen lukeutuvat jälkipalveluun. Näitä ovat esimerkiksi asiakkaiden antamat palautteet.

3.3 Palvelumuotoiluprosessi

Tuulaniemi (2011, s. 126) kuvaa palvelumuotoilun prosessin pääperiaatteita samoiksi kaikissa eri toimintamalleissa. Pääosin prosessi seuraa luovan ongelmanratkaisun sääntöjä. Palvelumuotoiluprosessin käyttäminen irrottaa voimavaroja uuden luomiseen, koska prosessin tapahtumaketjuja ei tarvitse kehittää joka kerralla uudestaan. Forsbergin ym. (2019, s. 42–46) mukaan palvelumuotoiluprosessi noudattaa kaavaa löydä, määritä, kehitä ja tuota. Prosessin alussa on oleellista kerätä tietoa laadullisen tutkimuksen menetelmin kohderyhmän käyttäytymisestä. Määrittelyn vaiheessa kiteytetään ongelma, johon lähdetään ideoimaan ratkaisua kehittämissvaiheessa. Lopulta tuottamisen vaiheessa rajataan parhaimmat ideat ja luodaan niistä ratkaisun tuova konsepti, jonka jälkeen yritys päättää, viekö konseptin käytäntöön.

Tuulaniemen (2011, s. 128) mukaan palvelumuotoiluprosessi koostuu pääsääntöisesti määrittelystä, tutkimuksesta, suunnittelusta, palvelutuotannosta ja arvioinnista. Määrittely vastaa, mitä ongelmaa palvelu on ratkaisemassa. Lisäksi määrittelyn päämääränä on luoda kokonaiskäsitelmä palvelua tarjoavan organisaation tavoitteista. Tutkimusvaiheeseen kuuluvat asiakashaastattelut sekä palveluntuottajan ymmärryksen luominen toimintaympäristöstä ja käyttäjien tarpeista. Tässä vaiheessa myös yrityksen strategiset tavoitteet palvelulle määrittyvät. Suunnittelun tarkoituksena on kartoittaa palvelun tuottamiselle mittarit sekä kehittää vaihtoehtoja suunnitteluhaasteeseen ja kokeilla niitä ripeästi yhdessä asiakkaiden kanssa. Palvelutuotannon vaiheessa itse palvelu tuodaan markkinoille asiakkaiden kehitettäväksi. Tässä vaiheessa on tärkeää myös suunnitella palvelun tuottaminen. Palvelumuotoiluprosessin viimeisessä vaiheessa arvioidaan muotoilun onnistumista. Tarvittaessa palvelua muokataan asiakkailta saatujen palautteiden perusteella.

Palvelumuotoiluprosessissa on hyvä huomioida itse käyttäjän näkökulman lisäksi palvelua tarjoavan organisaation käytännön mahdollisuudet kehittämistyöhön (Tuulaniemi, 2011, s. 129). Prosessiin tulee mukaan myöhemmässä vaiheessa myös tekijät, jotka vievät palvelun markkinoille sekä palveluntarjoajat, jotka huolehtivat digitaalisten sekä fyysisten tilojen kehittämisestä ja tuotannosta. Alkulan (2019) mukaan esimerkiksi markkinoinnin ulkoistaminen yrityksillä on yleistynyt erityisesti hakukoneoptimoinnin ja mainonnan osalta.



Kuvio 4. Palvelumuotoiluprosessi (Tuulaniemi 2011, s. 130–131).

3.3.1 Määrittely

Tuulaniemen (2011, s. 132) mukaan koko palvelumuotoiluprosessi alkaa tavoitteiden määrittelyllä, jotka asetetaan projektille. Tässä vaiheessa myös palvelulle kehitetään tarina, josta selviää, mitä etuja palvelu tarjoaa käyttäjälle. Määrittelyn vaiheessa asetetaan projektille suunta, mitä kohti yritys haluaa mennä. Perusteellisesti tehdyn määrittelyn jälkeen yritys osaa vastata, mihin asiakastarpeeseen ollaan vastaamassa, mikä on palvelun kohderyhmä ja mitkä ovat liiketoimintatavoitteet. Määrittely on hyvä tehdä kirjalliseksi, jotta se voidaan toimittaa muille palvelumuotoiluun osallistuville tahoille. Määrittelystä on hyvä käydä ilmi myös palvelumuotoiluprojektin aikataulus ja vaiheet, budjetti, yleiskatsaus ja taustatiedot ja kilpailija-analyysi.

Forsberg ym. (2019, s. 45) mukaan määrittelyvaiheen lopuksi yrityksellä tulisi olla tiedossaan joko ongelma tai liiketoimintamahdollisuus, johon myöhemmissä palvelumuotoiluprosessin vaiheissa tullaan kehittämään ratkaisuja. Tämän vaiheen tuloksena voi myös vaihtoehtoisesti olla syvä ymmärrys asiakkaiden tarpeista ja käyttäytymisestä. Määrittelyn tuotos pyritään muotoilemaan helposti ymmärrettävään muotoon, esimerkiksi asiakasprofiileiksi ja palvelupoluiksi.

Määrittely tarkentuu projektin edetessä (Tuulaniemi, 2011, s. 133–134). Alussa sen tehtävä on antaa selkeä kuva palvelua tarjoavan yrityksen tavoitteista sekä toimintaympäristöstä.

Määrittelyvaiheen jälkeen yritys voi tarvittaessa pyytää tarjouksen palvelumuotoiluyrityksistä, jotka tekevät toimeksiantona prosessin loppuun saakka aina palvelun markkinoille viemiseen saakka. Forsberg ym. (2019, s. 163) mainitsevat, että mikäli yrityksestä ei valmiiksi löydy palvelumuotoiluosaamista, kannattaa prosessi ulkoistaa palvelumuotoilukonsulteille. Yritys saa parhaimman hyödyn palvelumuotoilusta, jos se kehittää palvelumuotoilun omaan kulttuuriinsa ja rekrytoi palvelun muotoiluun tarvittavaa osaamista.

3.3.2 Esitutkimus

Esitutkimuksen vaiheessa palvelun kohderyhmästä kerätään tietoa heidän tarpeistaan ja odotuksistaan (Tuulaniemi, 2011, s. 142–144). Tässä vaiheessa on tärkeää saada kerättyä palvelun käyttäjistä aitoa tietoa, jota voidaan myöhemmissä prosessin vaiheissa hyödyntää. Palvelumuotoilun näkökulmasta on tarpeen ymmärtää loppukäyttäjien arjen motiiveja. Palvelumuotoilun prosessia ajatellen laadullisilla asiakastutkimuksilla saadaan enemmän tietoa loppukäyttäjistä kuin määrällisillä tutkimuksilla, sillä haastatteluiden ja havainnointien kautta pystytään saamaan arvioivaa ja luovaa tietoa. Määrällistä tutkimusta käytetään usein palvelun onnistumisen arvioimiseen.

Tuulaniemi (2011, s. 145–146) mainitsee, että asiakasymmärryksen tueksi yrityksen tulee hyödyntää myös yrityksen sisällä löytyvää hiljaista tietoa, jota ei ole dokumentoitu mihinkään. Hiljainen tieto saadaan tuotua näkyväksi esimerkiksi haastatteleamalla yrityksen henkilökuntaa. Kun riittävän tarkka asiakasymmärrys on saatu, pystyy yritys muodostamaan tutkimushypoteeseja, olettamuksia, joita pystytään lähtemään osoittamaan joko vääräksi tai oikeaksi. Asiakasymmärryksen saavuttamiseksi yrityksen tulee hyödyntää erilaisia tiedonkeruun menetelmiä, kuten esimerkiksi valmiita tietoja yrityksen asiakkaista, verkon kautta tehtäviä tutkimuksia, loppukäyttäjien osallistamista suunnitteluun sekä havainnointia

Kun yritys on saanut loppukäyttäjistään tietoa, on tärkeää muotoilla asiakasymmärrys suunnittelutiedoksi (Tuulaniemi, 2011, s. 153–154). Tietoa voidaan jäsenellä esimerkiksi samankaltaisuuskaavion avulla, jossa aineistosta eritellään samankaltaiset tiedot oman teemansa alle. Tiedon jäsentelyssä voi auttaa myös asiakasprofiilin laatiminen, joka on tietyn asiakasryhmän edustajan kuvaus hänen tarpeistaan ja käyttäytymisestään. Tietoa kerätessä on hyvä myös kirjata ylös esiin nousseet kehitysehdotukset, jotta ne voidaan huomioida myös myöhemmissä palvelumuotoiluprosessin vaiheissa ja tätä kautta saada tarkempi käsitys kohderyhmän elämästä.

Esitutkimusvaiheen päätteeksi yrityksen tulee valita palvelulleen kilpailustrategia, jonka tarkoitus on ohjata palvelun suunnittelua oikeaan suuntaan (Tuulaniemi, 2011, s. 174–175). Kilpailustrategia vastaa myös siihen, millä keinoin palvelu tulee pärjäämään markkinoilla. Tunnettuja kilpailustrategioita ovat kustannusjohtajuus, differointi ja keskittäminen. Kustannusjohtajuuden strategia tähtää palvelun edulliseen hintaan, differointi pyrkii erottautumaan vaikeasti kopioitavilla ominaisuuksilla ja keskittämisstrategia panostaa kapean kohderyhmän tarpeiden tyydyttämiseen joko kustannus- tai differointipainotuksella.

3.3.3 Suunnittelu

Tuulaniemen (2011, s. 182) mukaan suunnitteluvaiheessa tuotetaan mahdollisimman monia ratkaisuja kehittämisen kohteena olevaan ongelmaan. Ratkaisuehdotuksiin on alussa tärkeää suhtautua mahdollisimman kriittikittömästi, jotta ehdotuksia saadaan määrällisesti mahdollisimman paljon. Myöhemmässä ideoinnin vaiheessa ratkaisuehdotuksia voidaan jättää pois tai tarvittaessa yhdistää toisiinsa. Mitä enemmän tuotettuja ratkaisuehdotuksia on saatu aikaan, sitä todennäköisemmin joukossa on ratkaisu käsiteltävään ongelmaan.

Forsbergin ym. (2019, s. 46) mallissa ratkaisujen ideointivaiheessa on tärkeää hyödyntää saavutettua ymmärrystä asiakkaiden tarpeista. Oleellista on kehittää ideoista erilaisia prototyyppisiä ja visualisoida niitä. Ideoinnin tueksi yritys voi järjestää myös työpajoja yhdessä kohderyhmän kanssa.

Tuulaniemi (2011, s. 183–190) mainitsee, että ideointivaihetta auttaa käsiteltävän ongelman perinpohjainen ja aito sisäistäminen, ideoiden mallinnus ja esillepano, taukojen pitäminen, järjettömien ideoiden hyväksyminen sekä ongelman jakaminen osiin. Ideoinnin jälkeen tulee muotoilla palvelun keskeinen idea sekä tarina palvelun suurimmista suuntaviivoista. Tässä konseptoinnin vaiheessa on tärkeää kuvata myös palvelupolku, joka kertoo, mihin tarpeeseen se vastaa ja miten, mitä palvelun tuottaminen vaatii palveluntarjoajalta ja miten palvelu konkreettisesti tuotetaan.

Palvelupolun on myös tuotava esiin palveluntarjoajan ja asiakkaan kontaktipisteet sekä kaikki palveluun osallistuvat toimijat (Tuulaniemi, 2011, s. 212–213). Blueprint-mallinnuksen avulla palvelupolku pystytään visualisoimaan niin, että kuvauksesta on havaittavissa asiakkaan kokemukset sekä palveluntarjoajan toiminta. Mallinnusta on hyvä tehdä tilanteen vaatimalla tarkkuudella. Liiallinen yksityiskohtiin keskittyminen saattaa kadottaa kehittämiskohteen perimmäisen tarkoituksen. Usein palveluja parantaessa palvelupolun kuvaus saattaa jäädä

liian yleiselle tasolle, jolloin ongelmanratkaisun kannalta tarpeelliset yksityiskohdat voivat jäädä huomiotta.

Tuulaniemi (2011, s. 196–197) kertoo suunnitteluvaiheen loppuun kuuluvan palvelun testausta prototyypin luomisen muodossa. Käytännössä prototyypillä tarkoitetaan pikaisesti kehitetyn palvelumallin luomista ja sen testausta kohderyhmällä. Sen tarkoitus on testata palvelun ensimmäistä versiota nopeasti käytännössä ja kuvata palvelun toimintaa. Tästä vaiheesta yritys saa arvokasta tietoa siitä, mikä palvelussa toimii ja missä on kehitettävää, onko palvelu kiinnostava ja onko palvelun tarjoaminen liiketoiminnallisesta näkökulmasta järkevää.

3.3.4 Palvelutuotanto

Tuulaniemen (2011, s. 232–233) mukaan tuotantovaiheessa palvelu viedään asiakkaiden testattavaksi markkinoille. Käytännön esimerkkinä yritys voi viedä palvelun kohderyhmälle esitteen palvelusta ja haastattelujen sekä havainnointien perusteella tehdä päätöksen, jalostetaanko palvelu lopulliseen muotoonsa markkinoille. Palvelun testaaminen antaa usein tärkeää tietoa myös kaivatuista ominaisuuksista ja ylipäättään siitä, onko palvelulle tarpeeksi kiinnostusta markkinoilla. Myös palvelutuotannon vaiheessa on tärkeää pitää yllä jatkuvan kehittämisen toimintaa, sillä joidenkin palvelujen elinkaari voi olla hyvin lyhyt.

Testauksen tavoitteena on herättää kohderyhmässä mielenkiintoa palvelua kohtaan ennen sen virallista julkistamista (Tuulaniemi, 2011, s. 239–240). Testausvaiheessa yrityksen on päätettävä, tullaanko palvelu julkistamaan samassa muodossa kuin testivaiheen palvelu. Jos esimerkiksi testausvaiheessa palvelu on sisältänyt asiakkaalle ilmaisia toimintoja ja virallisen julkaisun vaiheessa toiminnot ovat maksullisia, on asiakkaiden poisopettaminen ilmaisesta mallista haastavaa. Olennaisinta palvelun virallisessa lanseeraamisessa on se, että palvelu saadaan oikean kohderyhmän tietoisuuteen heille ominaisessa toimintaympäristössä ja heille luontaisella tavalla

3.3.5 Arviointi

Palvelun arvioinnilla saadaan tietoa palvelun kilpailukyvystä (Tuulaniemi, 2011, s. 241). Palvelumuotoilun prosessissa on tärkeää määritellä oikeat mittarit palvelun kehittämisvaiheessa. Palvelun mittaamisessa on pääosin kyse yrityksen ja asiakkaan välisen kanssakäymisen arvioinnista. Esimerkkejä tämänkaltaisesta arvioinnista on asiakaskokemuksen sekä brändin tunnettuuden mittaaminen

Yleisimpiä mittareita palvelumuotoilun vaikutuksien mittaamiseen ovat ROI sekä NPS (Tuulaniemi, 2011, s. 242–244). ROI (Return On Investment) kertoo sijoitetun pääoman tuoton määrää. Sillä voidaan mitata, kuinka paljon palvelun kehittämiseen on sijoitettu varoja ja kuinka paljon sekä millaisella aikataululla tuottoja on odotettavissa. NPS (Net Promoter Score) puolestaan kertoo, kuinka todennäköisesti asiakkaat suosittelisivat palvelua eteenpäin. Mittari keskittyy siis vahvasti asiakaskokemuksen mittaamiseen. Palvelumuotoilun yhteydessä NPS-tilastosta saadaan hyödyllistä tietoa esimerkiksi siitä, miten palvelumuotoilu on vaikuttanut asiakaskokemukseen. Mitä suurempi NPS lukema on, sen parempi on asiakkaiden kokemus palvelusta

Tuulaniemi (2011, s. 245) mainitsee, että kun palvelu on saatu vietyä markkinoille, arvioinnin merkitys on suuri. On oleellista mitata sekä suunnitteluprosessia että sen tuomia tuloksia. Yrityksen tulee myös havainnoida jatkuvasti palvelun toimintaympäristöä ja siinä tapahtuvia muutoksia sekä asiakkailta saatuja hiljaisia signaaleja, jotta palvelua voidaan jatkossa kehittää paremmaksi ja pitää se kilpailukykyisenä.

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä käytetään toiminnallista tutkimusta. Airaksisen ja Vilkan (2003, s. 9) mukaan toiminnallinen opinnäytetyö tarkoittaa käytännön tason toiminnan kehittämistä tai ohjeistamista, joista yleisimpinä tuotoksina ovat esimerkiksi erilaiset oppaat ja ohjelmat. Tämän opinnäytetyön käytännön tason tuotteena ovat valmennusmateriaalit, jotka toimitetaan arvioitavaksi opinnäytetyön ohjaajalle.

4.1 Tutkimusmetodi ja tutkimuskysymyksen vastaukset

Tämä opinnäytetyö on muodoltaan toiminnallinen opinnäytetyö, jonka lopputuloksena syntyy valmennuspaketti, jota voidaan käyttää tiimien psykologisen turvallisuuden kehittämisen tukena.

Kanasen (2014, s. 13–15) mukaan toimintatutkimuksen tarkka määrittely on haastavaa, koska usein toimintatutkimukseen liittyy erilaisia tutkimusmuotoja, kuten esimerkiksi kvalitatiivista ja kvantitatiivista tutkimusta. Usein toimintatutkimus tarkoittaa lähes samaa kuin kehittämistutkimus. Toimintatutkimuksen tutkimuskysymykset viittaavat usein johtamiseen liittyviin aiheisiin. Myös tämän opinnäytetyön tutkimuskysymykset liittyvät tiimin johtamiseen liittyviin aiheisiin.

Salosen (2013) mukaan toiminnallisen ja tutkimuksellisen opinnäytetyön keskeisin ero on, että toiminnallisessa opinnäytetyössä opiskelija muotoilee konkreettisen lopputuotteen, kuten esimerkiksi oppaan. Tutkimuksellisessa opinnäytetyössä puolestaan uutta tietoa luodaan tutkimuksellisen raportin myötä.

Kanasen (2014, s. 11–12) mukaan toimintatutkimuksen tavoitteena on saada aikaan muutosta sekä kehittää käytännön tason ongelmia yrityksissä. Tämän opinnäytetyön toiminnallisen tutkimuksen tarkoitus on tuottaa valmennuspaketti, jonka avulla pystytään kehittämään psykologista turvallisuutta tiimeissä. Airaksisen ja Vilkan (2003, s. 56) mukaan toiminnallisen opinnäytetyön voi toteuttaa ilman perinteisiä tutkimusmenetelmiä, koska itse tutkimuksellinen tuotos käsittelee toiminnallisen opinnäytetyön tuotteen toteutusmuotoa. Kanasen (2014, s. 27–28) mukaan toimintatutkimuksen luonne vaatii työn tekijältä syvää perehtymistä tutkimuksen ilmiöön, koska tutkimuksen tavoitteena on muutos.

Opinnäytetyön johdannon luvussa määriteltiin opinnäytetyön tutkimuskysymykset: Miten psykologinen turvallisuus ilmenee tiimeissä? Miten psykologista turvallisuutta voi kehittää tiimeissä valmennuksen avulla? Opinnäytetyöhön kerätyn tutkimus- ja teorian pohjalta todetaan, että psykologinen turvallisuus ilmenee tiimeissä sen jäsenien yhteisenä tunteena, johon liittyvät seuraavat ajatukset:

- Tunne siitä, että tullaan huomioduksi ja arvostetuksi omana itsenään
- Uskallus kokeilla, tutkia, kysyä sekä tehdä virheitä
- Saadaan luottamusta sekä tukea suorittaa työtä itsenäisesti. Ymmärretään samalla oman suorituksen merkitys tiimille.
- Uskalletaan haastaa tiimin nykyisiä toimintamalleja ja innovoida uusia ratkaisuja

Psykologista turvallisuutta voidaan kehittää tiimeissä valmennuksen avulla luomalla tiimille tila ja aika perehtyä aiheeseen ja käsitellä yhdessä sitä. Tiimeille annetaan ensin tietoa siitä, mitä psykologinen turvallisuus on ja mitkä asiat estävät sen syntymistä sekä mitkä asiat vahvistavat sitä. Psykologista turvallisuutta pystytään kehittämään aktivoimalla tiimi pohtimaan käytännön toimintamalleja ja ratkaisuja arkeensa, jotka vahvistavat psykologista turvallisuutta.

4.2 Tutkimusprosessi

Tutkimusprosessi alkoi tammikuussa 2021 opinnäytetyön aiheen valinnalla. Aiheeksi päätettiin valmennuksen palvelumuotoilu ja tutkimusmetodiksi toiminnallinen tutkimus. Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa vastaukset seuraaviin tutkimuskysymyksiin: Miten psykologinen turvallisuus ilmenee tiimeissä? Miten psykologista turvallisuutta voi kehittää tiimeissä valmennuksen avulla? Opinnäytetyön aiheen valinnan yhteydessä etsittiin tietolähteitä työlle sekä suunniteltiin työn aikataulus.

Maaliskuussa 2021 alkoi psykologisen turvallisuuden sekä palvelumuotoilun teoriaan perehtyminen. Myös opinnäytetyön kirjoitusprosessi käynnistyi.

Valmennuspaketin muotoilu aloitettiin elokuussa 2021. Valmennuspaketin tarkoitus on olla helposti käytäntöön vietävä valmennuskokonaisuus tiimeille, jotka haluavat kehittää psykologista turvallisuutta tiimeissään. Psykologisen turvallisuuden kehittämistä lähestytään valmennuspaketissa Clarkin (2020, s. xiii) määrittelemien neljän eri tason mukaisesti. Syksyn

aikana valmennuspaketti muotoiltiin palvelumuotoiluprosessia hyödyntäen neljän diaesityksen muotoon, joita voidaan käyttää psykologisen turvallisuuden työpajojen järjestämisen tukena.

4.3 Valmennuspaketti

Valmennuspaketti tarjoaa ratkaisun psykologisen turvallisuuden kehittämiseksi tiimeissä ja näin ollen ratkaisee opinnäytetyön tutkimusongelman. Valmennuksen kohderyhmänä on luovaa asiantuntijatyötä tekevät tiimit, joiden työtehtävissä uusien innovaatioiden merkitys on tärkeä. Valmennus koostuu alkukartoituskyselystä, neljän eri työpajan diaesitysmateriaalista sekä loppukyselystä ja valmennuksen palautekyselystä. Palvelun tarkoitus on aluksi kartoittaa tiimissä esiintyvän psykologisen turvallisuuden tilaa ja sen jälkeen neljän työpajan avulla kehittää sitä vahvemmaksi. Työpajojen jälkeen tiimin jäsenille tarjotaan loppukysely, joka on sisällöltään sama kuin alkukartoituskysely. Loppukyselystä saatujen vastausten perusteella pystytään arvioimaan, onko psykologisen turvallisuuden tila kehittynyt vahvemmaksi työpajojen jälkeen.

Valmennus on tarkoitus toteuttaa kokonaisuudessaan kuuden kuukauden aikana. Ensimmäisen kuukauden aikana toteutetaan alkukartoituskysely ja ensimmäinen työpaja. Tämän jälkeen työpajat järjestetään yhden kuukauden välein. Palautekysely valmennuksesta lähetetään viikon kuluessa viimeisestä työpajasta. Loppukysely toteutetaan kahden kuukauden jälkeen viimeisestä työpajasta. Jokaisen työpajan jälkeen tiimin on tarkoitus viedä arkeensa työpajassa itse luomiaan toimenpiteitä, jotka vahvistavat psykologista turvallisuutta. Viimeisen työpajan jälkeen toimenpiteiden hyödyllisyyttä kysytään palautekyselyssä.

4.3.1 Alkukartoituskysely

Alkukartoituskysely tarjotaan kaikille tiimin jäsenille Google Forms -työkalun avulla tehtynä lomakekyselynä, jonka tarkoitus on kartoittaa tiimissä vallitsevan psykologisen turvallisuuden tilaa. Linkki kyselyyn lähetetään sähköpostilla tiimin jäsenille ja kyselyyn annetaan vastausaikaa yksi viikko. Sekä alkukartoitus- että loppukyselyyn vastataan anonymisti. Alkukartoituskyselyssä on 12 väitettä, joihin vastaaja arvioi vastauksensa asteikolla 1–5. Kyselyn tuloksilla pyritään löytämään kehityskohteita psykologisen turvallisuuden tilasta ennen työpajojen aloitusta.

Kysymykset pohjautuvat Clarkin (2020, s. xiii) kirjassa mainitsemaan psykologisen turvallisuuden neljään eri tasoon. Alkukartoituskyselyssä on kolme väitettä jokaisesta psykologisen turvallisuuden neljästä tasosta, joihin vastaaja merkitsee, kuinka samaa mieltä hän on väitteestä asteikolla 1–5. Kyselyn on tarkoitus olla vastaajalle mahdollisimman helppo ja vain vähän aikaa vievä, joten vastattavien väitteiden lukumääräksi on valittu 12. Vastausarvot 1–5 kuvastavat, kuinka sama mieltä vastaaja on väitteen kanssa. Arvo 1 tarkoittaa, ettei vastaaja ole ollenkaan samaa mieltä ja arvo 5 kuvastaa, että vastaaja on hyvin vahvasti samaa mieltä väitteen kanssa. Alkukartoituskyselyssä ei ole avoimia kysymyksiä, koska niitä on tarkoitus käydä läpi työpajojen aikana.

4.3.2 Työpajat

Työpajat keskittyvät tiimin yhteiseen keskusteluun psykologisen turvallisuuden tämänhetkisestä tilasta ja sen kehittämisestä. Työpajoja on neljä ja niiden runkona toimivat diaesitykset, jotka pohjautuvat Clarkin (2020, s. xiii) määrittelemään neljään psykologisen turvallisuuden tasoon. Nämä tasot ovat turvallisuus kuulua tiimiin, oppimisturvallisuus, turvallisuus osallistua ja turvallisuus haastaa. Työpajojen tarkoitus on tuottaa ymmärrystä psykologisesta turvallisuudesta ja sen vaikutuksista. Työpajojen tarkoitus on myös herättää tiimin sisällä aktiivista keskustelua tiimiläisten kokemuksista arjessa siitä, miten psykologinen turvallisuus ilmenee ja mitkä konkreettiset toimet voisivat sitä kehittää entistä vahvemiksi. Diaesitykset sisältävät apukysymyksiä, jotka tulevat tiimiläisten pohdittaviksi ja analysoitaviksi. Jokaisen työpajan alussa määritellään yhdessä tiimin kanssa tavoite, johon halutaan päästä. Työpajan päätteeksi arvioidaan, päästiinkö tavoitteeseen.

Ensimmäisen työpajan kesto on 90 minuuttia, jonka aikana käydään tiimin kanssa läpi valmennuksen rakennetta ja tavoitteita sekä yleisesti psykologisen turvallisuuden taustatietoa. Samassa työpajassa käsitellään myös ensimmäisen tason psykologista turvallisuutta. Muiden työpajojen kestoksi on varattu 60 minuuttia, joten työpajoihin tullaan varaamaan yhteensä neljä ja puoli tuntia. Työpajojen tarkoitus on sisältää paljon yhteistä keskustelua tiimin kanssa, jota tarvittaessa tuetaan diaesityksestä löytyvien apukysymyksien avulla. Työpajan tunnin keston on päädytty, jotta saadaan luotua tiimin jäsenille turvallinen ilmapiiri ilmaista omia näkökulmia. Tunnin keston on päädytty myös siksi, etteivät työntekijät joutuisi olemaan liian pitkää aikaa pois varsinaisista työtehtävistään. Neljä erillistä työpajaa antavat osallistujille aikaa myös jäädä pohtimaan ja jäsentelemään asioita työpajan jälkeen. Jokaisen työpajan tarkoituksena on, että

tiimi pystyy kehittämään konkreettisia toimia arkeen vietäväksi, jotka kehittävät tiimin psykologista turvallisuutta.

Jokainen työpaja rakentuu seuraavasti: työpajan tavoitteet, työpajan rakenne, käsiteltävän aiheen läpikäynti, nykytilaa arvioiva tehtävä, toimintamalleja kehittävä tehtävä ja yhteenveto.

4.3.3 Loppu- ja palautekysely

Loppukysely toteutetaan kolmen kuukauden jälkeen viimeisestä työpajasta. Myös tämä kysely toteutetaan Google Forms -lomakkeella, joka lähetetään sähköpostilla tiimin jäsenille. Vastausaikaa kyselyyn on yksi viikko. Loppukysely on rakenteeltaan sama kuin alkukartoituskysely, eli väitteet ovat samoja ja niihin vastataan asteikolla 1–5. Myös tämä kysely antaa numeeriset arviot psykologisen turvallisuuden tilasta. Mitä lähempänä kyselystä saatu keskiarvo on lukemaa 5, sitä vahvemiksi vastaaja kokee psykologisen turvallisuuden. Kyselystä saadun lukeman perusteella pystytään arvioimaan, kokeeko vastaaja psykologisen turvallisuuden kehittyneen vahvemiksi verrattuna alkukartoituskyselystä saatuun lukemaan.

Lisäksi loppukyselyn tarkoituksena on kartoittaa tiimiläisten näkemyksiä työpajojen hyödyllisyydestä sekä siitä, saivatko he arkeensa käytännön apukeinoja psykologisen turvallisuuden kehittämiseksi tiimissä.

Palautekysely lähetetään viikon kuluessa viimeisen työpajan pitämisestä. Palautekyselyn avulla kerätään tietoa valmennukseen osallistuneilta, kokivatko he valmennuskokonaisuuden hyödylliseksi ja saivatko he arkeensa käytännön vinkkejä psykologisen turvallisuuden edistämiseksi. Kyselyssä kysytään myös suosittelisiko vastaaja valmennusta tuttavalleen. Kyselyn lopussa on avoin palautekenttä, johon vastaaja voi halutessaan kirjoittaa erityisiä huomioita, mikä valmennuksessa toimi ja missä olisi kehitettävää.

4.4 Palvelumuotoilu valmennuspaketin luomisessa

Valmennuspaketin luomisessa on hyödynnetty Tuulaniemen (2011, s. 126) määrittelemää palvelumuotoiluprosessia. Prosessi koostuu määrittelyn, esitutkimuksen, suunnittelun, tuotannon ja arvioinnin vaiheista. Valmennuksen suunnittelussa on keskitytty erityisesti määrittelyn ja esitutkimuksen vaiheisiin, koska kaikkia palvelumuotoiluprosessin vaiheita ei ollut ajallisesti mahdollista sisällyttää opinnäytetyöprosessiin.

Määrittelyssä asetettiin projektille tavoitteeksi kehittää valmennuspaketti, joka vastaa yritysten tarpeisiin psykologisen turvallisuuden kehittämiseksi. Vahva psykologinen turvallisuus tiimeissä lisää Edmondsonin (2019, s. xvi) mukaan raportointia virheistä sekä ideoiden jakamista. Näiden lisäksi myös ihmisten luovuus kehittyy ja tulee avoimemmin esille, joten potentiaali uusiin innovaatioihin kasvaa Clarkin (2020, s. 11) ja Anseelin ym. (2018, s. 7) mukaan. Valmennuspaketin hyödyksi määriteltiin tiimien innovointikyvyn kehittyminen. Kohderyhmäksi valmennukselle määriteltiin luovaa asiantuntijatyötä tekevät tiimit, joiden koko on noin 4–12 henkilöä. Määrittelyn vaiheessa tehtiin myös analyysi potentiaalisista kilpailijoista, jotka tarjoavat työyhteisökehittämisen valmennuksia tiimeille. Valmennusta lähdettiin luomaan vastaamalla yritysten tarpeeseen kehittää tiimien suoriutumista paremmaksi.

Esitutkimusvaiheessa sovellettiin epävirallisia keskusteluja erilaisissa työyhteisöissä työskentelevien henkilöiden kanssa. Keskusteluissa nousi esiin erilaisten työyhteisöjen haasteita, jotka kirjoitettiin muistiinpanoihin. Esiin nousseiden haasteiden pohjalta muotoiltiin valmennuspakettia vastaamaan työyhteisöjen tarpeisiin ja pohdittiin keinoja konkreettisten ratkaisujen kehittämiseksi ongelmiin. Yleisiä esiin nousseita haasteita olivat esimerkiksi hiljaisuuden kulttuurin piirteet työpaikalla. Tämä haaste on merkki siitä, että työyhteisössä on alhainen psykologinen turvallisuus. Keskusteluissa kartoitettiin alustavasti myös valmennuspaketin hyödyllisyyttä työyhteisölle.

Suunnitteluvaiheeseen päädyttäessä valmennuspaketista luodaan ensimmäinen versio, joka olisi valmis testattavaksi kohderyhmälle. Testauksen jälkeen valmennuspakettia kehitetään asiakkailta saatujen palautteiden perusteella. Erytisen tärkeää tietoa kehittämisen tueksi on se, koetaanko palvelu kiinnostavana ja hyödyllisenä yrityksille. Tässä vaiheessa psykologisen turvallisuuden kehittämiseksi tiimeissä luodaan myös muita valmennuspohjaisia ratkaisuja esimerkiksi itsenäisesti opiskeltavat verkkokurssit sekä tiimin johtajille suunnitellut valmennukset. Suunnitteluvaiheessa kartoitetaan kohderyhmään sopivia yrityksiä, joita tullaan lähestymään suoralla kontaktilla.

Palvelua jatkokehittäessä asiakkaan palvelupolku ja sen sisältämät palvelutuokiot muotoillaan visuaaliseen muotoon. Palvelutuokioita suunniteltaessa huomiota kiinnitetään erityisesti asiakkaalle herätettyyn tunteeseen. Mahdollisia testattavia elementtejä valmennukseen liittyen olisivat jatkossa työkirja jokaiselle tiimiläiselle oppimisen ja toimintamallien käytäntöön viemisen tueksi sekä diaesityksien kehittäminen.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Toiminnallisen tutkimuksen tuloksena syntyi valmennuspaketti psykologisen turvallisuuden kehittämiseksi. Psykologisen turvallisuuden kehittämiseksi suunniteltua valmennuspakettia ei ole aikaisemmin vielä tehty opinnäytetyönä, joten tutkimus on tässä mielessä ainutlaatuinen. Tutkimuksen merkitys opinnäytetyön kirjoittajalle on merkittävä, koska sen avulla pystytään aloittamaan oma yritystoiminta valmennuksen parissa.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa nousi esiin, että psykologinen turvallisuus on kokonaisuus, joka voi vahvistuessaan vaikuttaa merkittävästi tiimien suoriutumiskykyyn. Psykologista turvallisuutta voi tarkastella neljän eri tason kautta, joita on sovellettu valmennuspaketin suunnittelussa. Palvelumuotoilun teoriaosuudessa tuli esille käyttäjälähtöisyyden merkitys palveluja suunnitellessa. Luvussa 3 on käyty läpi myös palvelumuotoiluprosessi, jota voidaan käyttää hyödyksi uusia palveluja suunnitellessa.

Toiminnallinen tutkimus eli valmennuspaketin luominen toteutettiin syksyllä 2021. Valmennuspaketin luomista auttoi opinnäytetyön selkeän tavoitteen asettaminen sekä alkuvuodesta aloitettu laajan teorian tiedon sisäistäminen psykologisesta turvallisuudesta. Valmennuspaketti on luotu yhdistelemällä psykologisen turvallisuuden sekä palvelumuotoilun oppeja. Valmennus on suunniteltu hyvin käytännönläheiseksi kokonaisuudeksi, josta valmennukseen osallistuvat saavat käyttöönsä konkreettisia työkaluja psykologisen turvallisuuden vahvistamiseksi tiimissä.

Valmennuspaketin tarkoitus on mahdollistaa opinnäytetyön kirjoittajan itsensä työllistäminen. Paketti on muotoiltu niin, että se on valmiina tarjottavaksi yrityksille. Muotoiluprosessissa painopiste kiinnittyi vahvasti siihen, miten valmennuksien työpajat saisi luotua niin, että tiimi saisi mahdollisimman konkreettisia työkaluja psykologisen turvallisuuden kehittämiseksi arjessa. Muotoilussa pyrittiin myös siihen, että valmennukseen osallistuvat ymmärtävät mahdollisimman selkeästi psykologisen turvallisuuden kokonaisuuden. Palvelumuotoilun mukaisesti valmennuksien myötä kerätyt asiakaspalautteet ovat keskeisessä roolissa työpajojen jatkokehittämisessä.

Vaikka psykologinen turvallisuus ei ole asiana uusi ilmiö, se on alkanut tulemaan yhä enemmän esille viime vuosina kirjallisuudessa, blogikirjoituksissa ja verkkolähteissä. Esimerkiksi iso osa tämän opinnäytetyön lähteistä liittyen psykologiseen turvallisuuteen ovat

enintään muutaman vuoden vanhoja. Yritysten kyky ennakoida ja vastata muutoksiin ovat tärkeässä roolissa tulevaisuuden työelämässä, minkä vuoksi tarvitaan vahvaa psykologista turvallisuutta tiimeissä. Sen avulla tiimit kykenevät entistä paremmin oppimaan ja innovoimaan ratkaisuja toimintaympäristöjen muutoksiin.

Opinnäytetyön aikana opin, että palvelumuotoiluprosessi vaatii vahvan yhteyden potentiaalisten asiakkaiden kanssa. Opinnäytetyön puitteissa tähän ei ollut resursseja ja työstä olisi tullut liian laaja suhteessa opinnäytetyöhön resursoituun aikaan. Tutustuessani paremmin palvelumuotoiluun, huomasin sen kokonaisuuden olevan moniulotteinen ja sen huolellinen toteuttaminen vaatisi työmäärältään erillisen opinnäytetyön. Valmennuspaketin jatkokehittämisessä aion käyttää palvelumuotoiluprosessin teoriasta opittuja työkaluja.

Seuraavaksi aion etsiä testitiimin, jolle toteutan valmennuspaketin. Valmennuksesta saatujen palautteiden perusteella

Tämän opinnäytetyön jatkotutkimukseksi voisi sopia valmennuspaketin kehittäminen asiakaspalautteiden perusteella tai palvelumuotoiluprosessin käytäntöjä hyödyntäen. Toinen mahdollinen jatkotutkimusaihe voisi olla valmennuspaketin toteuttaminen kohdeyrityksessä sekä siitä saatujen tulosten analysointi. Seuraavaksi aion toteuttaa valmennuspaketin jatkokehittämisen palvelumuotoiluprosessia hyödyntäen.

LÄHTEET

- Alkula, M. (2019). Sekä sisäiset markkinointitiimit että ulkoistaminen yleistyvät – IAB ja Avaus selvittivät markkinointipäätäjien näkemyksiä. *Kauppalehti*. <https://www-kauppalehti-fi.libts.seamk.fi/uutiset/seka-sisaiset-markkinointitiimit-etta-ulkoistaminen-yleistyvat-iab-ja-avaus-selvittivat-markkinointipaattajien-nakemyksia/0a89b386-e835-40c7-b61e-f63dcb07f1be>
- Anseel, F., Dotan, C., Kluger, A., Lloyd, K., & Turjeman-Levi, Y. (2018). Psychology of aesthetics, creativity and the arts: mere listening effect on creativity and the mediating role of psychological safety. *American Psychology Association*, 12 (4), 1931–3896. <https://doi.org/10.1037/aca0000177>
- Anttila, M. (2017). Resilienssi auttaa oppimaan: Joustavalle työyhteisölle ongelma voi olla onnenpotku. *Työ, terveys ja turvallisuus*. <https://ttlehti.fi/resilienssi-auttaa-oppimaan-joustavalle-tyoyhteisolle-ongelma-onnenpotku/>
- Argyris, C. (1994). Good communication that blocks learning. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/1994/07/good-communication-that-blocks-learning>
- Bradley, B., Postlethwaite, B., Hamdani, M., & Brown, K. (2012). Reaping the benefits of task conflict in teams: the critical role of team psychological safety climate. *Applied Psychology*, 97 (1), 151–158. <https://doi.org/10.1037/a0024200>
- Chughtai, A., & Buckley, F. (2013). Exploring the impact of trust on research scientists work engagement: evidence from Irish science research centres. *Personnel Review*, 42, (4), 396–421. <https://doi.org/10.1108/PR-06-2011-0097>
- Clark, T. (2020). *The 4 stages of psychological safety: Defining the Path to Inclusion and Innovation*. Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Duhigg, C. (2016). What Google Learned From Its Quest to Build the Perfect Team: New research reveals surprising truths about why some work groups thrive and others falter. *The New York Times Magazine*. <https://www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/what-google-learned-from-its-quest-to-build-the-perfect-team.html>
- Edmondson, A. (2019). *The fearless organization*. John Wiley & Sons.
- Eskola, H. (2020). Pelon kahlitsemalla työpaikalla ei luovuus kuki – ”Hiljaisuus on ensimmäinen merkki pelosta.” *Talouselämä*. <https://www-talouselama-fi.libts.seamk.fi/uutiset/pelon-kahlitsemalla-tyopaikalla-ei-luovuus-kuki-hiljaisuus-on-ensimmainen-merkki-pelosta/c2b9355a-027c-42d4-aa57-a4ed0bbac831>
- Eskola, H. (2021). Koronakriisi muuttaa työelämässä kaksi asiaa pysyvästi, uskoo pitkän linjan hr-johtaja – empatia ja inhimillisyys nousevat menestyjäyritysten valteiksi. *Talouselämä*. <https://www-talouselama-fi.libts.seamk.fi/uutiset/koronakriisi-muuttaa-tyoelamassa-kaksi->

[asiaa-pysyvasti-uskoo-pitkan-linjan-hr-johtaja-empatia-ja-inhimillisuus-nousevat-menestyjaryitysten-valteiksi/3fe39282-0935-4e12-8af3-260b08c5c51d](https://doi.org/10.2189/asqu.51.3.451)

- Forsberg, S., Koivisto, M., & Säynäjäkangas, J. (2019). *Palvelumuotoilun Bisneskirja*. Alma Talent.
- Gibson, C., & Gibbs, J. (2006). Unpacking the concept of virtuality: The effects of geographic dispersion, electronic dependence, dynamic structure and national diversity on team innovation. *Administrative Science Quarterly*, 51, (3), 451–495. <https://doi.org/10.2189/asqu.51.3.451>
- Glad, L. (2020). Miten tulla oikeasti hyväksi johtajaksi? Nämä 6 ominaisuutta tarvitset. *Duunitori*. <https://duunitori.fi/tyoelama/hyva-johtaja>
- Halbesleben, J., & Ratchet, C. (2008). The role of continuous quality improvement and psychological safety in predicting work-arounds. *Health Care Management Review*, 33, (2), 134–144. https://journals.lww.com/hcmrjournal/Abstract/2008/04000/The_role_of_continuous_quality_improvement_and.6.aspx
- Harmaala, M. (2017). *Yrityksen uudenlainen arvaluonti*. Kauppalehti. <https://www-kauppalehti-fi.libts.seamk.fi/uutiset/yrityksen-uudenlainen-arvaluonti/5706034a-ea4d-3844-b3af-567253d87630>
- Hautamäki, A. (2008). *Kestävä innovointi: Innovaatiopolitiikka uusien haasteiden edessä*. Sitra. <https://media.sitra.fi/2017/02/27172618/raportti76-2.pdf>
- Humphreys, T. (2020). *Creating psychological safety*. Panoma Press Ltd.
- Hyttinen, N. (2019). *Näistä merkeistä tunnistat myrkyllisen työyhteisön – “Työpaikkakiusaamisen sijaan pitäisi puhua henkisestä väkivallasta”*. Yle. <https://yle.fi/aihe/artikkeli/2019/12/16/naista-merkeista-tunnistat-myrkyllisen-tyoyhteison-tyopaikkakiusaamisen-sijaan>
- Jaskari, M. (2021). *Kokemuksellinen asiakasarvo markkinoinnin ytimessä*. Redesan. <https://www.redesan.fi/kokemuksellinen-asiakas-arvo-markkinoinnin-ytimessa/>
- Kalliomäki, A. (2019). *Miksi yrityksen kannattaa tarinallistaa?* [Video]. YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=Dkh8D1Xhb_w
- Kananen, J. (2014). *Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona: Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä?* Suomen yliopistopaino Oy.
- Karvala, K. (2019). Näin tunnistat työpaikan ilmapiirin myrkyttävän pelkojohtajan – nolaa, nöyryyttää, mikromanageroi. *Iltalehti*. <https://www.iltalehti.fi/tyoelama/a/73fdd9ca-ed01-4a20-b516-ba266219df74>

- Kokkinen, L. (2020). *Hyvinvointia työstä 2030-luvulla: Skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä*. [Sähköinen tietoaaineisto]. Työterveyslaitos. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/140712/Hyvinvointia%20ty%c3%b6st%c3%a4%202030-luvulla.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Kortesuo, K., & Löytänä, J. (2011). *Asiakaskokemus: Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen*. Alma Talent.
- Kronqvist, Juha. (2019). *Muotoilu keskittyy olennaiseen*. Design Forum Finland. <https://www.designforum.fi/artikkeli/muotoilu-keskittyy-olennaiseen/>
- Kähkönen, H. (2018). Tutkija neuvoo välttämään työpaikkojen pahimmat mokat - "Hyvin johdettu monimuotoinen työyhteisö saa taloudellista hyötyä". *Talouselämä*. <https://www.talouselama-fi.libts.seamk.fi/uutiset/tutkija-neuvoo-valttamaan-tyopaikkojen-pahimmat-mokat-hyvin-johdettu-monimuotoinen-tyoyhteiso-saa-taloudellista-hyotya/ffe26b8e-f5ab-381b-88e2-678e96646b16>
- Kärkkäinen, H. (2014). Uutuuskirja paljastaa: Nämä 11 syytä johtivat Nokian romahdukseen. *Iltä-Sanomat*. <https://www.is.fi/digitoday/art-2000000739790.html>
- Lahnajärvi, A. (2020). Pelko estää työyhteisöjä kehittymästä – psykologista turvallisuutta voidaan aktiivisesti lisätä. *Mediuutiset*. <https://www.medi uutiset.fi/uutiset/pelko-estaa-tyoyhteisoja-kehittymasta-psykologista-turvallisuutta-voidaan-aktiivisesti-lisata/89650bd4-5050-40c4-a2f5-a958dcd0d531>
- Laukkanen, H. (2014). Kuulutko tähän ryhmään työpaikallasi? Pahempaa kuin kiusaaminen. *Iltalehti*. <https://www.iltalehti.fi/tyoelama/a/2014061018393225>
- Leroy, H. (2012). Behavioral integrity for safety, priority of safety, psychological safety, and patient safety: A team-level study. *Applied Psychology*, 97, (6), 1273–1281. <https://doi.org/10.1037/a0030076>
- Leskinen, T. (2021). Etätyö yleistyi eniten aloilla ja alueilla, joilla sitä ennen tehtiin vähiten. *Tilastokeskus*. <https://www.tilastokeskus.fi/tietotrendit/artikkelit/2021/etatyo-yleistyi-eniten-aloilla-ja-alueilla-joilla-sita-ennen-tehtiin-vahiten/>
- Liljeroos, J. (2018). *Palvelumuotoilu - Mitä se on? 6 Konreettista näkökulmaa*. [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=ol0ij8rWe34>
- Lutz, B. 4.11. (2015). *One Man Established the Culture That Led to VW's Emissions Scandal*. Road and Track. <https://www.roadandtrack.com/car-culture/a27197/bob-lutz-vw-diesel-fiasco/>
- May, D., Gilson, G & Harter, L. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Occupational and Organizational Psychology*, 77, (1), 11–37. <https://doi.org/10.1348/096317904322915892>

- Monto, R. (2006). Ennakoiva muotoilu aloittaa kokeilun ennen tuotteen tilausta. *Turun Sanomat*.
<https://www.ts.fi/kulttuuri/1074100076/Ennakoiva+muotoilu+aloittaa+kokeilun+ennen+tuotteen+tilausta>
- Niemi, J., & Vuori, J. (2021). *Myyntityö vuorovaikutuksena*. Osuuskunta Vastapaino.
- Nikolov, E. (2021). *Psykologinen turvallisuus assistenttitiimeissä* [AMK-opinnäytetyö, Haaga-Helian ammattikorkeakoulu]. Theseus.
<https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/498640/Opinn%C3%A4ytety%C3%B6%20Elisa%20Nikolov%2020.5.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Niskakangas, T. (2019). Suomalaiset käyttävät entistä enemmän rahaa palveluihin tavaransa sijaan: HS selvitti, mistä muutos johtuu ja mitä vaikutuksia sillä on. *Helsingin Sanomat*.
<https://www.hs.fi/talous/art-2000006201289.html>
- Niskanen, M. (2016). *Ensivaikutelma tehdään muutamissa sekunneissa – omat tunteet voivat hämätä*. Yle. <https://yle.fi/uutiset/3-9266106>
- Nortio, J. (2018). Näin tunteet vaikuttavat myyntitilanteessa. *Myyntin ja markkinoinnin ammattilaiset*.
<https://mma.fi/ajankohtaista/artikkelit/nain-tunteet-vaikuttavat-myyntitilanteessa/>
- Pentland, A. (2012). The new science of building great teams. *Harvard Business Review*.
<https://hbr.org/2012/04/the-new-science-of-building-great-teams>
- Rathert, C., Ishqaid, G & May, D. (2009). Improving work environments in health care: Test of a theoretical framework. *Health Care Management Review*, 34, (4), 334–343.
https://journals.lww.com/hcmrjournal/Abstract/2009/10000/Improving_work_environments_in_health_care_Test.6.aspx
- Saarijärvi, H. (2020). *Strategiana asiakaskokemus: miksi, mitä, miten?* Jyväskylä: Docendo.
- Saarinen, I. (2021). *Psykologinen turvallisuus tiimityössä* [Ylempi AMK-opinnäytetyö, Satakunnan ammattikorkeakoulu]. Theseus.
https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/499087/Saarinen_Inna.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Schein, E. (2009). *Yrityskulttuuri – selviytymisopas: tietoa ja luuloja kulttuurimuutoksesta*. (P Rosti, käänt.; 2. painos). Suomen laatu keskus. 1999.
- Salonen, K. (2013). *Näkökulmia tutkimukselliseen ja toiminnalliseen opinnäytetyöhön: Opas opiskelijoille, opettajille ja TKI-henkilöstölle* (Puheenvuoroja 72). Turku: Turun ammattikorkeakoulu. <http://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522163738.pdf>

- Sarkkinen, M. (2019). *Psykologinen turvallisuus kannustaa ideoiden jakamiseen*. Työterveyslaitos. <https://www.ttl.fi/tyopiste/psykologinen-turvallisuus-kannustaa-ideoiden-jakamiseen/>
- Siemsen, E., Roth, A., Balasubramanian, S., & Anand, G. (2009). The influence of psychological safety and confidence in knowledge on employee knowledge sharing. *Manufacturing & Service Operations Management*, 11, (3), 429–447. <https://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/msom.1080.0233>
- Singh, B., Winkel, D., & Selvarajan, T. (2013). Managing diversity at work: Does psychological safety hold the key to racial differences in employee performance? *Occupational and Organizational*, 86, (2), 242–263. <https://doi.org/10.1111/joop.12015>
- Toivanen, M., & Yli-Kaitala, K. (2021). *Pelotta töissä – psykologinen turvallisuus työyhteisössä*. Työterveyslaitos. https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/wp-content/uploads/sites/3/2020/12/Pelotta_toissa%E2%80%9393psykologinen_turvallisuus_tyoyhteisossa.pdf
- Toivio, T. (2020). Pomo, unohda nyt mikrojohtaminen – Näillä kahdella ohjeella johdat etätöyläistä oikein. *Talouselämä*. <https://www-talouselama-fi.libts.seamk.fi/uutiset/pomo-unohda-nyt-mikrojohtaminen-nailla-kahdella-ohjeella-johdat-etatyolaista-oikein/c37a47ed-7a0b-4a40-b3ef-2c48009f2a58>
- Turun Yliopisto. (2019). *Mitä palvelumuotoilu tarkoittaa?* [Video]. YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=gh_TS_oyQvM
- Tuulaniemi, J. (2011). *Palvelumuotoilu* (2. painos). Talentum Media Oy.
- Ulusoy, N., Mölders, C., Fischer, S., Bauyr, H., Deveci, S., Demiral, Y., & Rössler, W. (2016). A matter of psychological safety: Commitment and mental health in Turkish immigrant employees in Germany. *Cross-Cultural Psychology*, 47, (4), 626–645. <https://doi.org/10.1177/0022022115626513>
- Valvio, T. (2010). *Palvelutapahtuma ja asiakkaan kohtaaminen*. Kauppakamari.
- Vilka, H., & Airaksinen, T. (2003). *Toiminnallinen opinnäytetyö*. Tammi.
- Yli-Kaitala, K. (2020). *Puhua vai vaieta – psykologinen turvallisuus voi rikkoa hiljaisuuden*. Työterveyslaitos. <https://www.ttl.fi/blogi/puhua-vai-vaieta-psykologinen-turvallisuus-voirikkoa-hiljaisuuden/>
- Äijälä, T. (2017). Palvelumuotoilussa on vielä oppimista. *Talouselämä*. <https://www-talouselama-fi.libts.seamk.fi/uutiset/palvelumuotoilussa-on-viela-oppimista/bcf4cfe4-fe12-3047-b2b9-f2a94491fe98>

