

Psykologinen turvallisuus työyhteisössä

10.11.2020

*Etänä Enemmän-
sote-työ uudistuu-hanke*

Jussi Savolainen

Jussi Savolainen

TAMPEREEN AMMATTIKORKEAKOULU

Ennakkoajatuksestanne aiheesta



Työelämässä ollaan muutosten keskellä

- Jatkuva poikkeustilanne aiheuttaa ylimääräistä stressiä, kuormitusta ja turvattomuutta
 - Turvallisuutta tukevia rakenteita kannattaa lisätä
- Muutos haastaa perusturvallisuudentunnetta
 - Tärkeää säilyttää jotakin pysyvää, tuttua ja turvallista
- Tulkinnat, nonverbaalisen viestinnän muutoksessa!
- Muutoksen vaikutuspiiriin kuuluvat tulisi saada muutoksen kohteena olemisesta (muutokseen sopeutumista) muutokseen osallisena oleviksi (muutokseen sitouttamista) ja edelleen muutosta toteuttaviksi (muutokseen vaikuttamista)

Erilaiset yhdessä

- Työyhteisö on erilaisten arvojen pelikenttä
 - Osa erilaisuuden piirteistä on suhteellisen pysyviä ominaisuuksia ja osaa voidaan muuttaa



Erilaiset työorientaatiot

- SOSIAALINEN TYÖORIENTAATIO
 - vastuu, tunteet, epävirallinen, yhteisyys, solidaarisuus, näkymätön, hyvinvointi, naiseus
- AMMATILLINEN TYÖORIENTAATIO
 - vastuu, identiteetti, toiminta, tehokkuus, virallinen, järki
- EDUNVALVONTAORIENTAATIO
 - valta, yhteinen, intressi, solidaarisuus
- URAORIENTAATIO
 - Näkyvä, valta, tuotanto, tekninen, henkilökohtainen, erillisyyys, kilpailu, miehisyyys

(Perkka-Jortikka 2002; 2016)

Haasteita

- Kukaan ei halua antaa itsestään kuvaa
 - epäpätevänä tai osaamattomana (ei myönnetä virheitä)
 - tietämättömänä (älä kysy kysymyksiä ja vältä tilanteita, joissa sinun pitää antaa vastaus)
 - tunkeilevalta tai toisten asioihin puuttujalta (älä esitä ideoita tai ajatuksia)
 - kielteiseltä (älä ole kriittinen, kysy perusteita tai kyseenalaista)



Haasteita työn arjessa?

Merkkejä tilanteesta, jossa psykologiseen turvallisuuteen tulee kiinnittää erityistä huomiota:

- Työyhteisössä vältetään arkoja aiheita ja niistä keskustelemista
- Kokouksissa ei esitetä juurikaan kysymyksiä, asiat otetaan annettuna vastaan
- Johto/esimies hallitsee kokousten keskustelua
- Selittelyn kulttuuri: virhetilanteissa selitellään tai syytellään
- Työntekijät eivät pyydä apua tai toimi spontaanissa yhteistyössä
- Palautetta annetaan harvoin, sitä ei säännöllisesti pyydetä
- Työntekijät tuntevat toisensa vain ammatillisesti, elämän kokonaisuus ei näy työssä
- Erimielisyyksiä, näkemyseroja, kehittämisideoita ei nouse säännöllisesti esiin
- Toimitaan reaktiivisesti

Pienryhmäporinat

- Jakaudutaan pienryhmiin:
 - Millaisessa työyhteisössä sinun on turvallista olla ja toimia?
 - Miten voit itse lisätä turvallisuuden tunnetta?
 - Millainen on psykologisesti turvallinen esimies?

Psykologisen turvallisuuden edistäminen

- Valmentava ja osallistava johtaminen
 - Esimies tukee ja osallistaa työntekijöitä työn suunnittelusta sen arviointiin
- Työryhmän jäsenten tuttuus
 - Olemassa oleva, jo rakentunut, luottamus
 - Miten hyvin tunnemme toisemme
- Työyhteisön vuorovaikutus
 - Epämuodollisen vuorovaikutuksen määrä ja laatu suhteessa ”viralliseen” asiointiin
- Työyhteisön keskinäisriippuvuus
 - Ollaanko riippuvaissuhteessa toisten työn tuloksiin
- Mentorointi
 - Kokeneemmilta tai vertaisilta saatu tuki, työnohjaus

Frazier ym. 2016; Newman 2017

Edistäminen

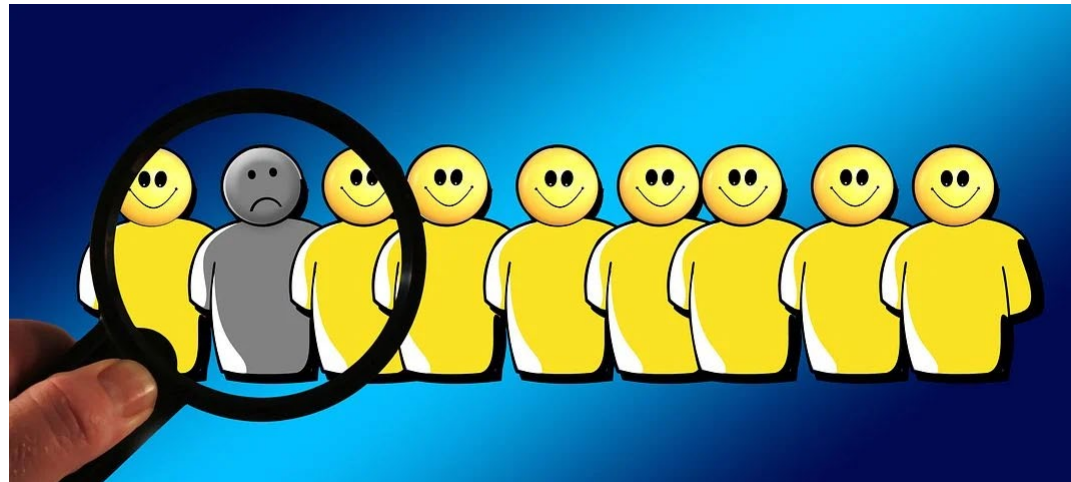
- Iloitaan virheistä
 - Mokat ovat parhaimmillaan lahjoja työn kehittämiseksi ja palvelukokemuksen parantamiseksi
- Uskotaan uteliaisuuteen
 - Pohditaan, mietitään, kyseenalaistetaan toimintatapoja
- Rohkaistutaan kokeilemaan
 - Asioita voi kokeilla tehdä toisella tapaa, toimimattomat kokeilut jäävät unholaan ja toimivat elämään

Psykologisen turvallisuuden kehittäminen

- Psykologisen turvallisuuden kehittäminen on sidoksissa organisaation toimintaan kokonaisuutena
 - Kasvaa organisaatiokulttuurin pohjalta, ihmisten välisten suhteiden ja ryhmädynamiikan sekä luottamuksen kautta
- Yhteinen aika
 - Kun ihmiset ovat toisilleen läsnä, myös erilaiset näkökulmat ja ideat saavat mahdollisuuden tulla esiin
- Yhteistyö
 - Samassa veneessä oleminen vie painopistettä itseohjautuvuudesta kohti yhdessäohjautuvuutta.
- Vapaus
 - Hierarkian vähentyessä ja vapausasteiden lisääntyessä psykologinen turvallisuuskin saa tilaa.

Ratkaisuja esimiehelle

- Tilannekuva: missä mennään kunkin työntekijän kohdalla
- Ole esimerkkinä: Kerro, kysy, kuuntele ja kiinnostu. Tunnusta, jos et osaa tai olet kuormittunut
- Mitkä olisivat teidän työyhteisönne paikkoja oppia, auttaa ja jakaa?
- Pyydä palautetta ja anna sitä myös pyytämättä, tue avointa keskustelukulttuuria ja dialogisuutta



5 kysymystä kartoituksen avuksi

- Työyhteisössä:
 - Riskinottaminen, epämukavuusalueella toimiminen ja haavoittuvana oleminen onnistuu
 - Toimintavarmuus kunnossa: työt saadaan tehdyksi ajallaan ja työlle asetetut laatutavoitteet täyttyvät
 - Työn struktuurit ja selkeys: tehtäväkuvat, työn sisällöt ja vastuualueet ovat selkeät. Visio ja tavoitteet ovat selkeitä ja kaikilla sisäistettynä
 - Työ on merkityksellistä: Työntekijät kokevat työnsä mielekkäänä ja itselleen merkityksellisenä
 - Vaikuttavuus: Työntekijät kokevat mielipiteillään, ajatuksillaan sekä työllään olevan merkitystä ja vaikuttavan asioihin

<https://rework.withgoogle.com/blog/five-keys-to-a-successful-google-team/>

Psykologinen turvallisuus arjessa

- Ajatellaan työtä myös oppimistehtävänä, ei pelkkänä suorituksena
- Tunnustetaan olevamme kaikki erehtyväisiä
- Mallinnetaan arjessa uteliaisuutta ja kysytään paljon kysymyksiä

Arjen tekoja

- Tee yksi työhyvinvointia ja luottamusta lisäävä teko päivässä:
 - Kehu kaveria
 - Pysähdy kuuntelemaan
 - Jaa tietoa
 - Tarjoa apua
 - Kannusta oppimaan
 - Naura yhdessä
 - Rohkaise kokeilemaan
 - Kysy kuulumisia

Toimisiko teillä Kehukahvila?

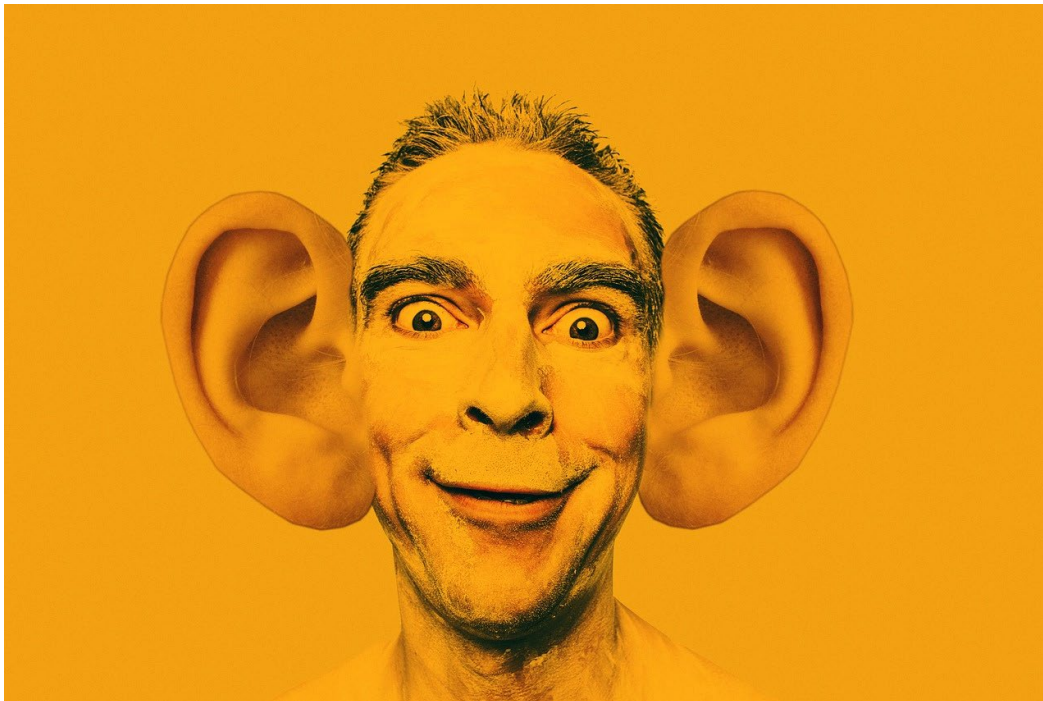


Ristiriidat työyhteisössä

- Toista ei voi juurikaan muuttaa. Kukin tekee töitä omien juttujensa kanssa, mutta muuttamalla toimintaympäristöä ja toimintatapoja ihmiset saavat mahdollisuuden muuttua.
- TYÖPAIKALLA ASIAT RIITELEE - PERSONAT OVAT ERILAISIA
 - Kuitenkin: defensiiviset käyttäytymismallit ja coping-keinomme näkyvät ja korostuvat
 - Kehittymisintressit: kieltäytyjät, olosuhderiippuvaiset, aktiiviset
 - Muutospositiivisuus ja –negatiivisuus, eri asteisina
 - Tulkinnat
- Psykologinen turvallisuus vähentää epätoivottuja ristiriitatilanteita

Keskeistä on kuunnella:

- Meillä on kaksi korvaa ja yksi suu, käytä niitä samassa suhteessa



Asioita on turha vatvoa ja voivotella käytävillä,
kun ne voidaan hoitaa kuntoon reilummin
kertomalla tilanteesta avoimesti eteenpäin.
Näin ylläpidetään myös turvallisuuden tunnetta!

Kiitos aktiivisesta osallistumisestasi!



Lähteitä ja lisätietoa

- Järvinen, P. 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Juva. WSOY.
- Boedker, C. et al. (2011). Leadership, culture and management practices of high performing workplaces in Australia: The high-performance workplace index.
- Frazier, Fainshimdt, Klinger, Pezeshkan & Veselina. 2016. Psychological Safety: A Meta-Analytic Review and Extension. Personnel Psychology, vol 70, issue 1.
- <https://rework.withgoogle.com/guides/understanding-team-effectiveness/steps/foster-psychological-safety/>
- Bergmann & Schaeppi 2016. A Data-Driven Approach to Group Creativity. Harvard Business Review Digital Article: <https://www.hbsp.harvard.edu/product/H0301J-PDF-ENG>
- Perkka-Jortikka, K. 2016. Yksi elämä –monta uraa. Kauppakamari.
- Perkka-Jortikka, K. 2002. Työyhteisöjohtaminen –vastuuta ja motivointia puun ja kuoren välissä. Yrityskirjat. Helsinki: Edita
- Newman, Donohue & Eva. 2017. Psychological safety: A systematic review of the literature. Human Resource Management Review.