

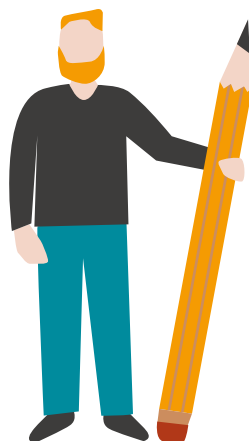
Luottamuksen työkirja

Kesäkuu 2021



Sisällys

Johdanto	3
Luottamuksen rakentaminen työyhteisössä.....	4
1. Esihenkilön rooli luottamuksen rakentajana.....	5
Vinkkejä esihenkilölle luottamuksen rakentamiseen.....	5
Luottamukseen vaikuttavat tekijät organisaatiossa	6
Luottamuksen vuorovaikutusketju.....	8
2. Arvostava kohtaaminen.....	9
Ihmisten universaalit arvot	10
KuKiPaSo (kuuntele, kiitä, pahoittele ja sovi jatkosta).....	11
Arvostavaa puhetta – puhetta arvoista toiminnan takana.....	12
Erilaisuus työyhteisössä.....	15
Merkityksen johtaminen	17
Esimerkki kunnasta	18
3. Psykologisen turvallisuuden vahvistaminen	19
Erinomainen työsuoritus edellyttää turvallisuutta ja riittäviä haasteita.....	20
Miten voin vahvistaa psykologista turvallisuutta?	21
Työyhteisön psykologisen turvallisuuden vahvistaminen.....	23
Esihenkilön tehtäviä psykologisen turvallisuuden rakentamisessa	25
Luottamuksen palauttaminen	26
Lähdeluettelo	27



Johdanto

Luottamus luo turvallisuuden tunnetta ja hyvää mieltä. Luottamus pitää työyhteisön koossa ja on toimivan työyhteisön perusta. Luottamus luo psykologista turvallisuutta. Psykologista turvallisuutta kokevat työyhteisöt ovat sekä valmiimpia kohtaamaan muutoksia ja haasteita yhdessä oppien että parempia ennakoimaan ja ratkaisemaan tulevia ongelmia. Muun muassa näin todettiin Etänä enemmän -sote-työ uudistuu -hankkeen työpajoissa, joissa sotealan esihenkilöt pohtivat yhdessä luottamuksen rakentamisen keinoja ja työkaluja.

Etänä enemmän - sote-työ uudistuu on valtakunnallinen hanke, jossa vastataan sosiaali- ja terveysalan työn muutokseen kehittämällä etäjohtamista, -työnohjausta ja -vertaistukea sekä muutosjohtamista. Lisäksi vahvistetaan henkilöstön osaamista näillä alueilla. Hanketta rahoittaa sosiaali- ja terveysministeriö Euroopan sosiaalirahaston tuella.

Etänä enemmän -hankkeen kokonaistavoitteena on lisätä sote-alan henkilöstön työhyvinvointia, työn hallintaa ja tuottavuutta. Hanketta koordinoi Tampereen ammattikorkeakoulu ja osatoteuttajia ovat Satakunnan ammattikorkeakoulu, Lapin yliopisto, Itä-Suomen yliopisto ja KT Kuntatyönantajat.

Luottamus on noussut Etänä enemmän -hankkeen jokaisella toiminta-alueella vahvasti esiin. Tämä työkirja kokoaa yhteen luottamuksen rakentamiseen liittyvää materiaalia ja työkaluja, joita esihenkilöt ja työyhteisöt voivat käyttää ja hyödyntää arjen työssään.

Työkirjan sisältö on muotoiltu sote-alan esihenkilöille huhti-toukokuussa 2021 pidettyjen kahden työpajan ja työpajoissa esiin nousseiden teemojen ja kommenttien perusteella. Työpajoihin osallistui esihenkilöitä neljästä eri kunta-alan organisaatiosta eri puolilta Suomea. Suuri kiitos kaikille luottamuksen rakentamiseen tähtäävään työhön osallistuneille!

Tämän työkirjan kirjoittamisesta ja työpajojen vetämisestä vastasivat projektikoordinaattori Anniina Tuomi ja kehittäispäällikkö Jaana Näsänen KT Kuntatyönantajista sekä lehtorit Jussi Savolainen Tampereen ammattikorkeakoulusta ja Kimmo Kallama Satakunnan ammattikorkeakoulusta. Työkirja rakentuu kolmesta osa-alueesta: esihenkilön rooli luottamuksen rakentajana, arvostava kohtaaminen sekä psykologisen turvallisuuden vahvistaminen.

Toivomme hyödyllisiä hetkiä työkirjan parissa!

Tekijät

Luottamuksen rakentaminen työyhteisössä

Luottamus on työhyvinvoinnin ja työn tuottavuuden kulmakivi, joka vaikuttaa laajasti työkuultuuriin ja -prosesseihin. Se näkyy toimintatavoissa sekä työn laadussa. Luottamus tai sen puute näkyy organisaatiossa, vaikka sitä ei aina osaisikaan pukea sanoiksi. Luottamus on tunnetta, tekoja, rakenteita ja toimintamalleja.

Luottamuksen rakentaminen tarkoittaa kykyä luoda turvallinen ja kannustava ilmapiiri, jossa ihmiset voivat kasvaa, kehittyä ja tehdä työtä. Luottamus ei synny pakottamalla. Luottamukseen liittyy läheisesti tasapuolisuus, rehellisyys ja oikeudenmukaisuus. Kuunteleminen on keskeinen osa luottamuksen rakentamisesta.

Tässä työkirjassa perehdytään seuraaviin osa-alueisiin:

1. Esihenkilön rooli luottamuksen rakentajana
2. Arvostava kohtaaminen
3. Psykologisen turvallisuuden vahvistamiseen



Katso tästä luottamuksen viisi peruspilaria videolta

Luottamus on yhteinen, jaettu asia.

*Sanoihini pitää voida luottaa:
lupaan sen, minkä voi pitää.*

Luottamuksen rakentaminen voi viedä aikaa.



*Luottamuksen menettäminen
voi tapahtua hetkessä.*

1. Esihenkilön rooli luottamuksen rakentajana

Kansanviisauden mukaan luottamus pitäisi ansaita. Etenkään työelämässä tämä ei ole hyvä lähtökohta yhteistyölle. Työelämässä luottamuksen tulisi olla ansaittu sillä, että tulee valituksi tehtävään. Työyhteisön sisällä jäsenten on lähtökohtaisesti luotettava toisiinsa ja toistensa osaamiseen, jotta yhdessä työskentely voisi olla hedelmällistä. Samoin työntekijän ja työnantajan on luotettava toisiinsa ja siihen, että sovitut asiat toteutuvat ja tulevat hoidetuiksi. Luottamusta pitää kuitenkin vaalia ja sen ylläpysymistä tukea.

Luottamuksen pohja on vuorovaikutuksessa. Kaikki vuorovaikutuksen osapuolet vaikuttavat siihen, millainen luottamus syntyy. Kaikki osapuolet voivat parantaa luottamusta. Esihenkilöillä on keskeinen rooli luottamuksen luomisessa, mutta he tarvitsevat tuekseen myös tiimityötaitoisia työntekijöitä. Luottamuksessa työelämässä on kyse myös luottamuksesta toisen ammattitaitoon. Luottamusta ei voida rakentaa yksin, se on kaikkien yhteinen asia, jonka kehittymiseen ja ylläpysymiseksi tarvitaan koko työyhteisöä.

Vinkkejä esihenkilölle luottamuksen rakentamiseen

Luottamukseen liittyy avoimuus, oikeudenmukaisuus, rehellisyys ja hienotunteisuus. Esihenkilönä voit toimia niin, että nämä tulevat osaksi työskentelyä. Näitä asioita kannattaa vaatia myös muilta työyhteisön jäseniltä.

Vinkkejä esihenkilölle luottamuksen rakentamiseen:

- Tutustu työyhteisösi: kuuntele, kysele, ole läsnä arjessa.*
- Ole avoin & jaa tietoa.*
- Sanat ja teot vastaavat toisiaan. Lupaa vain asioita, jotka voit toteuttaa.*
- Mahdolliset muutokset on tiedotettava heti, muista perustella miksi.*
- Kehitä tiedonkulkua, kokouskäytäntöjä ja mahdollista aito vaikuttaminen.*
- Pidä mielessä oikeudenmukaisuus, aitous, rehellisyys ja hienotunteisuus.*
- Palautetta tarvitaan usein, ja enemmän sitä positiivista.*
- Uskalla tehdä päätöksiä, vaikka ne eivät aina miellyttäisikään kaikkia.*



Luottamukseen vaikuttavat tekijät organisaatiossa

Miten kunnossa luottamukseen vaikuttavat tekijät ovat työyhteisössänne? Seuraavan sivun kuvaan on tiivistetty luottamukseen vaikuttavat tekijät. Kuva toimii hyvänä tarkistuslistana, kun luottamusta halutaan parantaa työyhteisössä.

Rakenne: Keskeistä on, että työhön on rakennettu kanavia, paikkoja ja tiloja, jossa tietoa pääsee vaihtumaan. Onko työ rakennettu niin, että tietoa pääsee vaihtumaan vai onko työ rakennettu niin, että kaikki tekevät töitä omissa silloissa tai niin, että tieto vaihtuu vain esihenkilön ja yhden työntekijän välillä? Onko teillä puheen paikkoja? Miten saatte tietoa siitä, mitä muut tekevät?

Jos huomaat, että teillä ei ole riittävästi mahdollistavia rakenteita, miten saisitte lisää virallisia ja epävirallisia keskustelun paikkoja koko työyhteisön kesken? Mitä ne teidän työyhteisössänne ihan konkreettisesti olisivat?

Osaaminen: Onko teillä tavoitteisiin nähden riittävää osaamista, jotta suoriudutaan tehtävistä hyvin? Pärjätäänkö muuttuvassa tilanteessa/ muuttuvassa työssä nykyisillä osaamisilla? Mitä osaamista pitäisi vahvistaa työyhteisössä? Mitä osaamista ei enää tarvita? Mitä osaamisia pitäisi päivittää? Mitä osaamista tarvitsette, että esimerkiksi asiakkaan motivointi mahdollistuu hoidon lisäksi tai asiakkaan tarpeet tulevat kuulluksi ja täytetyiksi? Miten laaja ymmärrys työyhteisössänne on muuttuvista palveluista ja palveluiden tarpeista?

Avoimuus: Millaista kulttuuria ja toimintaa työyhteisössä on avoimuuden suhteen? Miten kerrotaan muuttuvista työtilanteista ja työkuormasta tai töiden vähäisyydestä? Voidaanko kertoa asioista, jotka haittaavat työntekoa ja onko muiden mahdollista auttaa ko. tilanteissa? Miten turvallista on jakaa asioita?

Sanansa pitäminen: Tehdäänkö, mitä on luvattu ja kerrotaanko, jos se ei ole onnistunut? Millaisia lupauksia esihenkilönä tai työyhteisön jäsenenä annat? Toimitko tasapuolisesti? Annatko lupauksia, jotka pystyt pitämään? Mitä luvataan asiakkaille ja työyhteisön sisällä? Millainen on vastuu omista lupauksistamme ja mitä luvataan toisten puolesta?

Aikomukset: Mikä tarkoitus toimintasi takana on? Kenen hyvää etua ajetaan? Kenet te saatatte hyvään tai huonoon valoon (esimerkiksi asiakkaan silmissä)? Mitkä vaikuttimet teillä on taustalla? Pysyttekö yhteisessä vastuussa? Onko teillä yhteinen käsitys siitä, miten kaikkien asiakkaiden kanssa toimitaan? Ymmärrättekö sääntöjen tarkoitukset: miksi teillä on olemassa sääntö ja milloin voidaan tehdä poikkeus toiminnassa?

Avoimuus:

Annetaanko oleellista
tietoa avoimesti
kaikille?
Salaillaanko jotakin
ajatellen, ettei tietoa
voi jakaa kaikille?

Osaaminen:

Onko jokaisella
tarvittavaa kykyä,
tietoa ja osaamista
hoitaa oma
osuutensa?

Aikomukset:

Millaisia tarkoitusperiä
taustalla vaikuttaa?
Ovatko ne myönteisiä?
Korostuuko oma vai
yhteinen etu?

Luottamus

Rakenteet:

Onko yhteisössämme
mahdollisuuksia
tietojen ja ajatusten
vaihtoon tasapuolisesti?
Onko puheelle paikkoja?

Sanansa pitäminen:

Ollaanko rehellisiä?
Ollaanko luotettavia
sen suhteen,
mitä on sovittu?



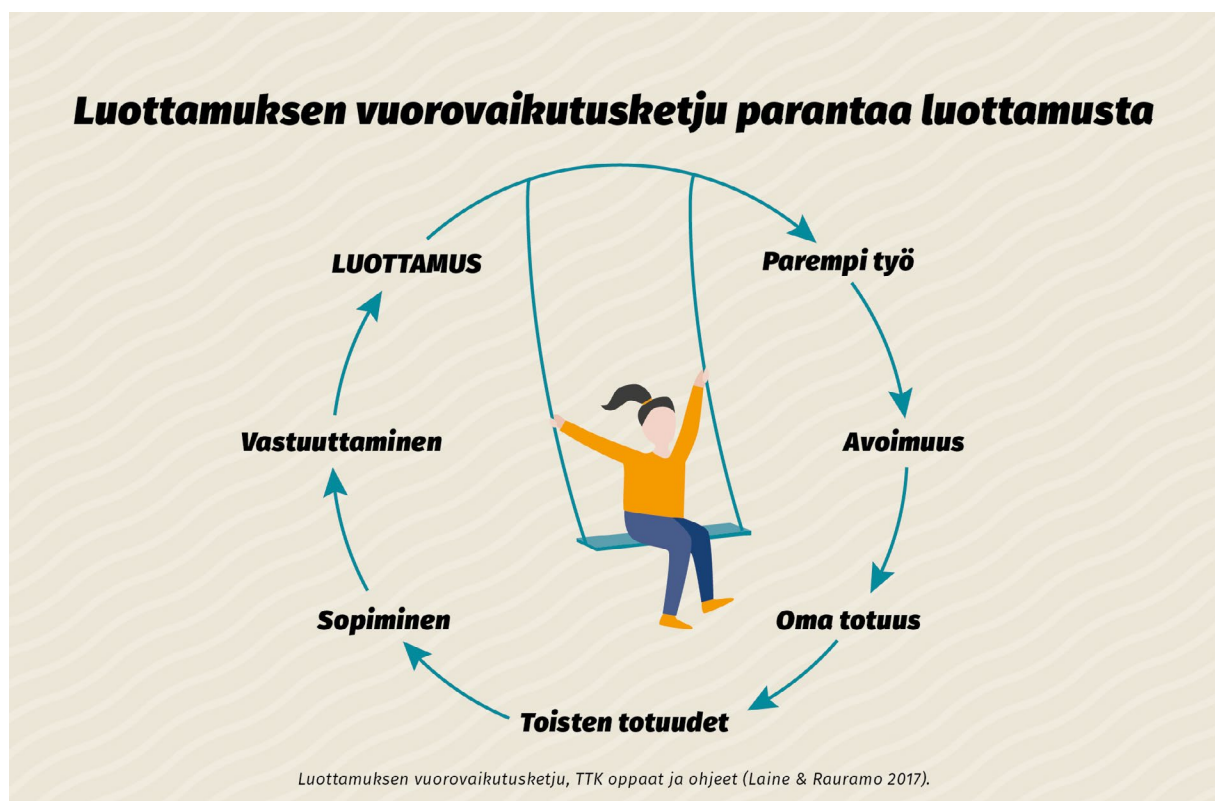
Luottamuksen osatekijät (mukailtu Harisalo & Miettinen 2006; Nahapiet & Goshal 1998, Mankan 2013 mukaan).

Luottamuksen vuorovaikutusketju

Luottamuksen vuorovaikutusketjua seuraten voidaan esimerkiksi keskustella tilanteessa, jossa luottamusta tulisi vahvistaa, vaikka käsiteltävästä asiasta ollaan eri mieltä.

1. Ketjun alkupisteessä osapuolet **ilmaisevat mielipiteensä avoimesti**, mutta myös **kuuntelevat** toisten mielipiteet ja **hyväksyvät ne** mielipiteinä yhtä arvokkaiksi ja oikeiksi kuin omatkin mielipiteet.
2. Sovitaan asiasta. **Sopiminen** voi tapahtua kompromissin löytämisenä, yhteisestä sopimuksesta jonkin alkuperäisen mielipiteen mukaan etenemisenä tai kokonaan uuden idean löytämisenä.
3. Vastuuttaminen tarkoittaa sitä, että osapuolet **toimivat sopimuksen mukaisesti**. Mikäli huomataan osapuolen toimivan vastoin sovittua, otetaan asia puheeksi rakentavalla tavalla.

Toimimalla tämän ketjun mukaisesti vuorovaikutustilanteissa on mahdollista lisätä yhteisön luottamusomaa käsiteltävä asia kerrallaan.



Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020



samk



Luottamuksen vuorovaikutusketju, TTK oppaat ja ohjeet (Laine & Rauramo 2017).

Tunnetko jo Luottamustunti-työkirjan?

Luottamusta voi työyhteisössä lähteä rakentamaan ja vahvistamaan myös esimerkiksi Työturvallisuuskeskuksen Luottamustunti-työkirjan avulla. Se on laadittu ohjaamaan ja tukemaan tiimien ja työyhteisöjen yhteisiä pohdintoja luottamuksen vahvistamiseksi siten, että pohdinnan tulokset saadaan näkyville kaikille osallistujille.



Luottamustunti-työkirjan
voi ladata käyttöön tästä.

2. Arvostava kohtaaminen

Arvostava kohtaaminen tarkoittaa sitä, että kunnioitamme, kuuntelemme ja hyväksymme toisemme. Tämä suhtautumistapa näkyy kaikessa toiminnassamme ja vuorovaikutuksessamme. Arvostava kohtaaminen voi olla vaikeaa silloin, kun toisella ihmisellä ei ole itsesääätelykykyä eli kykyä annostella omia sanomisia tai reaktioita pettymyksen tai muun tunteen vallassa. Arvostava kohtaaminen voi olla hankalaa myös silloin, kun toisen ihmisen arvomaailma eroaa tai on vastakkainen oman arvomaailman kanssa.

Arvot voidaan ajatella jonkinlaisina olemisemme ankkureina. Ne jarruttavat toimintaamme, mikäli pyrimme suuntaan, joka ei vastaa arvojamme. Omia sekä työyhteisön ja organisaation arvoja on syytä pohtia ja reflektoida. Siinä, mitä sanomme arvostavamme, on toisinaan eroja siihen, miten toimimme ja millaisia arkisia valintoja konkreettisesti teemme.

Karkeasti jaoteltuna suomalaiset sijoittautuvat johonkin viidestä ihmistyyppistä

ARVOJEN MUKAINEN IHMISTYYPPI

SUOMALAISIA KESKIMÄÄRIN

Suvaitsevaiset uudistajat	24%
Hyväntahtoiset säilyttäjät	17%
Varovaiset säilyttäjät	22%
Individualistiset uudistajat	22%
Opportunistit	15%



Suomalaisten jakaantuminen arvojen mukaisiin ihmistyyppeihin arvotutkija Puohiniemen vuonna 2005 tekemän tutkimuksen mukaisesti (Aaltonen, Ahonen & Sahimaa 2020).

Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020



Euroopan unioni
Euroopan komission logo



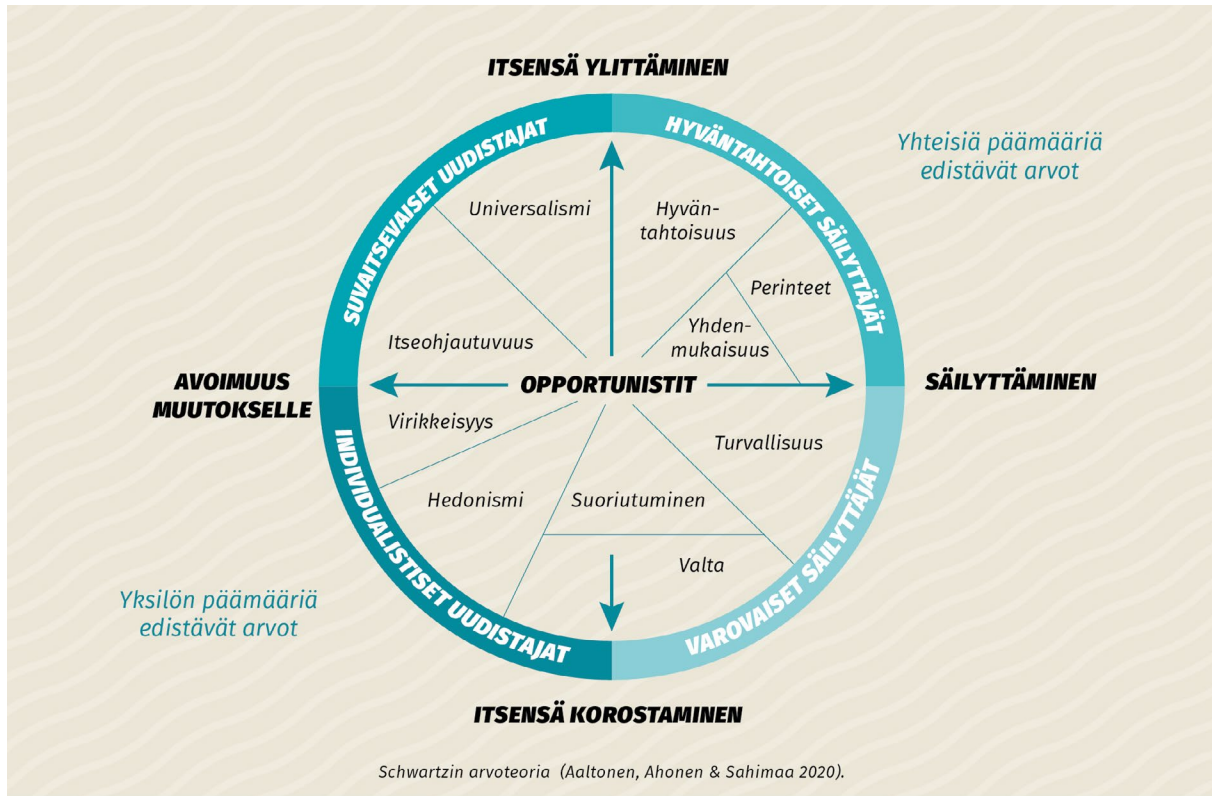
— saatavilla uudistaa



Suomalaisten jakaantuminen arvojen mukaisiin ihmistyyppeihin arvotutkija Puohiniemen vuonna 2005 tekemän tutkimuksen mukaisesti (Aaltonen, Ahonen & Sahimaa 2020).

Ihmisten universaalit arvot

Arvojen reflektointia voi helpottaa ajatus siitä, että arvo on asia, jota pidämme tärkeänä. Se näkyy valintoimamme ja ohjaa taustalla toimintaamme, sillä se vaikuttaa sekä tunteeseen että järkeen. Ihmisen universaaleja arvoja on pyritty jaottelemaan monin eri tavoin. Yksi yleisimmistä on Schwartzin arvokehä, jossa kymmenen erilaista universaalia arvoa on asetettu nelikentäksi, jonka akseleina ovat avoimuus muutokselle, vanhan säilyttäminen, itsensä korostaminen ja itsensä ylittäminen.



Schwartzin arvoteoria esittelee 10 universaalia arvoa (Aaltonen, Ahonen & Sahimaa 2020).

KuKiPaSo (kuuntele, kiitä, pahoittele ja sovi jatkosta)

KuKiPaSo-menetelmä sopii erityisen hyvin sellaisiin tilanteisiin, kun toinen ihminen on suuttunut tai vihainen.

Kuuntele: Tarkoituksena on antaa toisen ihmisen puhaltaa koko suuttumus ulos sellaisena kuin se tulee. Kuuntele keskeyttämättä ja aktiivisesti koko tarina. Katso suoraan kohti. Suuttumuksen purkaus saattaa tuntua kohtuuttomalta ja epäoikeudenmukaiselta. Suuttuneen väitteet ja perustelut saattavat olla vääriä. Kannattaa pitää mielessä oma tavoite: nyt ei oikaista, selvitellä eikä puolustauduta, sen aika on myöhemmin. Nyt tavoitteena on vain antaa suuttuneelle apua rauhoittumiseen.

Kiitä: Kun tunteenpurkaus on ohi, ilmaise selkeästi, että hyväksyt tapahtuneen eli suuttuneen tunteenpurkauksen. Asia on suuttuneelle tärkeä, sen voi hyväksyä, vaikka olisit itse asiasta täysin eri mieltä. Voit sanoa lyhyesti: ”kiitos, että kerroit tämän minulle”.

Pahoittele: Ota osa vastuusta. Esitä pahoittelusi, ja jos suinkin on syytä, pyydä reilusti anteeksi. Voit sanoa esimerkiksi: ”Olen pahoillani, että tässä kävi näin” tai ”Selitin varmaan kiireessä puutteellisesti” tai ”Olen pahoillani, ettemme saaneet asiaa hoidettua, kuten meidän olisi pitänyt”.

Sovi: Kerro henkilölle, että palaute on kuultu ja siihen tulee muutos. On tarpeen sopia siitä, miten asiassa edetään. Voit vaikkapa kysyä: ”Onko jotakin, mitä toivoisit minun tekevän?”. Voitte myös sopia siitä, milloin palaatte asiaan tarkemmin, mikäli tilanne on sellainen, että se vaatii lisää pohdintaa.



Arvostavaa puhetta – puhetta arvoista toiminnan takana

Arvot näkyvät toiminnassamme, tiedostimmepa sen tai emme. Jokaisen tärkeäksi koetun tavoitteen takana on henkilökohtaisia tai tärkeäksi pidettyjä arvoja. Näitä tiedostamalla voimme kasvattaa motivaatiota tavoitetta kohti.

Vinkkejä arvojen pohtimiseen:

Arvoista kannattaakin keskustella yhdessä työyhteisössä. Usein keskustelu auttaa selkiyttämään muitakin asioita, kuten työn perustehtävää ja mahdollisia ristiriitoja aiheuttavia asioita.

Arvojen pohdinnan aloittamisen tukena voi halutessaan käyttää erilaisia arvotestejä, joita löytyy ilmaiseksi netistä.



Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020



European Union
Euroopan unioni



Työyhteisöt ovat usein erilaisten arvojen pelikenttä. Myös organisaatiot ja yhteisöt määrittelevät omat arvonsa, jotka muodostavat toiminnan perustan. Arvoista kannattaakin keskustella yhdessä työyhteisössä.

Arvovääristymiä syntyy silloin, kun luulemme, että muut arvostavat samaa asiaa kuin me. Emme aina osaa olettaa, että muut ihmiset kokevat eri asiat tärkeäksi kuin me itse. Erityisesti eri kulttuureissa voi olla erilaisia tapoja arvottaa asioita. Voimme tehdä olettamuksia toisen arvoista vaikkapa taustan, ulkonäön tai perhetilanteen perusteella. Tämä voi näkyä esimerkiksi siinä, miten sovitamme eri ihmisten vapaita juhlapyhien aikaan. Oletammeko suoraan, ketkä ihmiset arvostavat omaa perhettä ja vapaa-aikaa ja ketkä asettavat työn etusijalle?

Vinkkejä arvojen pohtimiseen:

Mitä tärkeää saat itsellesi,
kun palvelet asiakkaita
mahdollisimman hyvin?
Mitä hyötyä siitä on muille
työyhteisössäsi?



Yritämmekö aina
ymmärtää toista ihmistä
vai pidämme kiinni
sovitusta rajoista
esimerkiksi suhteessa
epäasialliseen kohteluun
ja koskemattomuuteen?
Mitä tämä kertoo meidän
toimintakulttuuristamme?



Miten keskustelemme
ennakkoluuloista
asiakasryhmiä kohtaan?
Miten pyrimme aktiivisesti
poistamaan omia
uskomuksia ja
ennakkoluuloja
asiakkaita kohtaan?



Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020



Euroopan unioni
Euroopan sosiaalirahasto



Meillä on usein tapana yliarvostaa omia arvojamme ja ajatella, että ne ovat jaettuina yhdessä muiden kanssa. Erityisesti virhetulkintoja syntyy, kun emme ymmärrä ja arvosta sitä, että muita ajavat eri asiat kuin meitä (väärinkäsitys), kun meillä on vahva käsitys siitä, että omat arvot ja motiivit ovat "parhaita" ja muidenkin pitäisi omaksua ne (itseilluusio). Arvotyranria syntyy, kun yritämme jatkuvasti vakuuttaa muut siitä, että heidän pitäisi hylätä "väärät" arvonsa tai toimintatapansa ja omaksua meidän "paremmat" arvot ja toimintatavat.

Vinkkejä asiakkaita arvostavaan kohtaamiseen:

Kiinnitä huomio siihen, millä tavalla puhumme asioista, kollegoista, muista ihmisistä, asiakkaista.

- Miten puhumme asiakkaista työyhteisössä?
- Miten puhumme esim. päihdeongelmaisista asiakkaista, ylipainoisista jne.? Puhummeko kunnioittavasti vai syylistämme asiakasta?

Millaisia tulkintoja ja oletuksia teemme asiakkaista heidän näkyvimmän piirteensä pohjalta?

- Huomaammeko asiakkaan näkyvimmän piirteen takaa?
- Liitämmekö kaikki ongelmat esim. tupakointiin, ylipainoon, päihdeongelmaan vai näemmekö ihmisen kokonaisuutena?

Itsetuntemuksen lisääminen: mitä tunteita asiakkaat herättävät ja mitä se kertoo minusta?

- Miksi asiakas ärsyttää tai pelottaa? Johtuuko se asiakkaan käytöksestä? Muistuttaako asiakas väkivaltaista sukulaista, ilkeää opettajaa tms?
- Estääkö oma tunne näkemästä asiakasta sellaisena kuin hän on? Miten syntyvä tunne minussa vaikuttaa toimintaan?





Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020



Etänä
Enemmän
— SÄÄTÄMÄÄN —

Tampereen
ammattikorkeakoulu

samk

KT

Sosiaalisissa tilanteissa on tärkeää ymmärtää ihmisten olevan luontaisesti ja taustaltaan erilaisia. Meillä on erilaisia arvomaailmoja, prioriteetteja, elämäntilanteita ja motivaatioita, jotka vaikuttavat taustalla toimintaamme ja ajatteluumme.

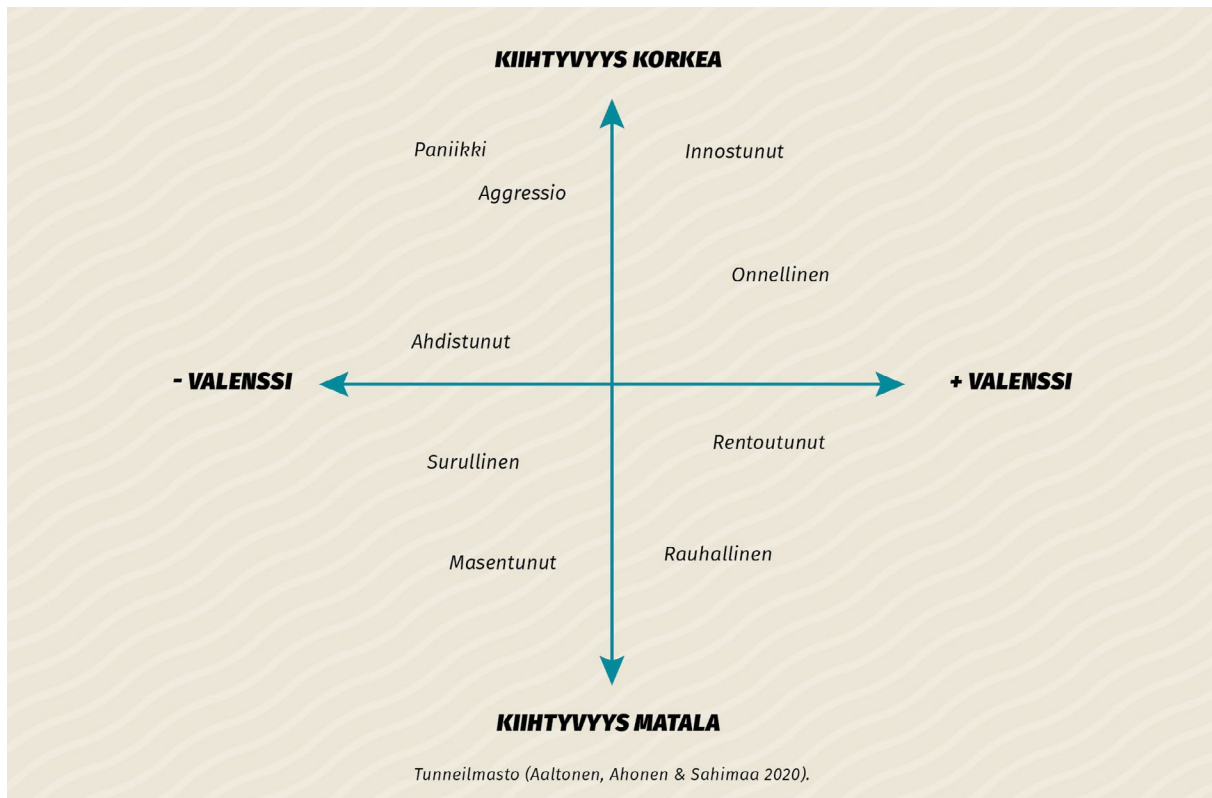
On hyvä tunnistaa ihmisten erilaisuus ja hyödyntää ihmisten erilaisuutta lisäarvon ja näkökulmien tuojana työtehtävissä. Persoonallisuuden ja toimintatapojen tutkimiseen on lukuisia työkaluja, joista luotettavimmat ovat kaupallisia palveluja. Niiden tulkinta vaatii koulutetun asiantuntijan apua. Olennaisinta työyhteisöissä on kuitenkin käydä keskustelua yhteisön ja sen jäsenten sekä organisaation arvoista.

Pyrkiessämme ymmärtämään erilaisuuttamme, erilaiset profilityökalut ovat hyödyllisiä itsetuntemuksen ja työyhteisön toimintatapojen näkyväksi tekemisessä. Ne voivat kertoa esimerkiksi siitä, miten toimimme ristiriitaisissa ja millaisia vahvuuksia meillä on yhteistyössä. Johtopäätösten tekemisessä pitää olla huolellinen, ettei lyödä leimoja tai perusteta näkemyksiämme oletuksiin. On hyvä pitää mielessä, että profilityökalut eivät ennusta tulevaa eivätkä kerro esimerkiksi menestyksestä, mutta voivat osaltaan auttaa ymmärtämään omia ja muiden reaktioita.

Ammatillisissa yhteyksissä tulisi tulla toimeen kaikkien kanssa ja tarvittaessa kaikkien osapuolten on sovitettava omaa toimintaansa kokonaisuuteen. Jokainen työntekijä on kokonaisuus, joka tuo työpaikalle itsensä tunteineen, ajatuksineen ja historioineen. Esihenkilön on tärkeää huomioida johtavansa kokonaista ihmistä.

Arjen tasolla työntekijälle on tyypillisesti tärkeintä se, tuntuuko työ mielekkäältä. Mielekkyyden kokemus on myös kytköksissä psykologiseen turvallisuuteen ja luottamukseen. Keskeinen vaikutustapa työn merkityksellisyyden tunteeseen liittyy on tunteiden johtaminen ja huomioiminen. Esihenkilön on hyvä tiedostaa tunteiden merkitys jokaiselle sekä niiden vaikutus toimintaamme.

Universaalisti tunnistetut kuusi perustunnetta (ilo, yllätys, inho, suru, viha, pelko) muodostavat tunteiden peruskaraston, mutta niiden lisäksi on monia muitakin tunteita, joita tunnemme ja joita meidän kannattaa pyrkiä ymmärtämään.



Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020



Tunneilmasto. Tunteita voi jaotella muun muassa tunnesävyyn (valenssi) ja niiden intensiteetin mukaan (Aaltonen, Ahonen & Sahimaa 2020).

Esihenkilön on tunnettava itsensä ja tunnusteltava omia tunteitaan, jotta hän voi onnistuneesti pyrkiä vaikuttamaan ja johtamaan työhön liittyvää tunneilmastoa.

Tätä pohdintaa voi tukea esim. seuraavilla kysymyksillä:

Miten hyvin tunnistat omia tunteitasi?
Entäpä käsittelet niitä?

Kuinka kohtaat muiden tunteita?

Millainen tunneilmasto ja -ilmapiiiri työyhteisössäsi on?
Entäpä organisaatiossa?

Miten tunteet vaikuttavat kokemuksiin työn mielekkyydestä?

Miten voisin oppia tunnistamaan paremmin omia tunteitani ja omia tapojani reagoida?

Mitä esteitä työn mielekkyyden kokemukselle on olemassa?

Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020



Merkityksen johtaminen

Työelämässä kaivataan merkityksellisyyden kokemusta. Kaipaamme työltämme toimeentulon turvaamisen ohella jotakin enemmän. Haluamme tehdä työtä, jolla on merkitystä ja tarkoitus, ja haluamme kokea olevamme tarpeellisia. Merkityksellisyys on inhimillinen perustarpeemme, joka toteutuessaan tukee työhyvinvointia ja sitoutumista. Työelämässä esihenkilön rooli merkitysten rakentajana on iso. Merkityksen johtaminen on työn hyvinvointi- ja menestystekijöiden tukemista. Esihenkilö heijastaa yhteisöön työn ja perustehtävän sekä organisaation tavoitteen merkitystä. Hän antaa tehtävälle työlle merkityksen. Se lähtee merkityksellisyyden kulttuurin luomisesta. Organisaation päätavoite tehdään näkyväksi konkreettisen päämäärän avulla. Päämäärään johdattavat osatavoitteet tai virstanpylväät valitaan, ne ovat jokaisen tiedossa, ja niistä viestitään. Organisaation päätavoite yhdistetään näihin konkreettisiin osatavoitteisiin retorisesti, esimerkiksi tarinallisuutta hyödyntäen.

Merkityksen johtamisen viisi peruspilaria ovat (Sahimaa 2020):

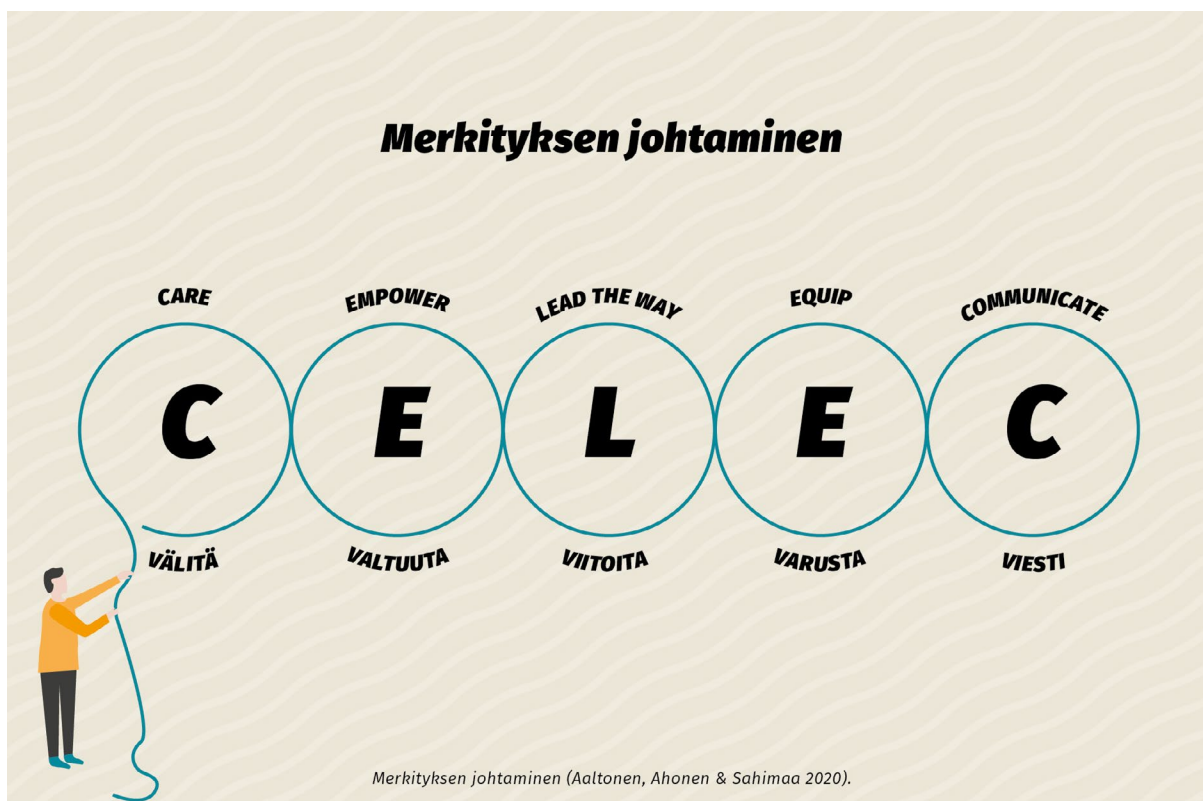
Välitä: Välittämisellä tarkoitetaan arvostamista ja välittämistä sekä palautteen antamista. Sitä, että on inhimillinen ja osoittaa välittävänsä työstään, työntekijöistään ja asiakkaistaan.

Valtuuta: Valtuuttamisella tarkoitetaan vastuun ja vapauden lisäämistä työhön ja sen tekemiseen liittyen.

Viitoita: Viitoittamisella tarkoitetaan aktiivista ja esimerkillistä esihenkilötyötä, jossa esihenkilö näyttää esimerkkiä ja suuntaa sekä mahdollistaa työn tekemistä.

Varusta: Varustamisella tarkoitetaan työnteon resursseista huolehtimista ja palkkauksen kilpailukykyisyyttä. Henkilökunnalla on "varusteinaan" hyvät, toimivat työvälineet ja -puitteet sekä käytettävissään tarvittavat resurssit.

Viesti: Viestimisellä tarkoitetaan tiedonkulkua. Kaikilla tulee olla käytettävissään olennaiset tiedot esimerkiksi yrityksen taloudesta ja tilanteesta sekä muusta organisaatioon tai sen tavoitteisiin liittyvästä.



Esimerkki kunnasta

Tunteiden huomioimista ja johtamista voidaan tukea myös johtamisajatusta ja esihenkilötyötä uudistamalla. Esimerkiksi Helsingin kaupungilla lanseerattiin osana uutta strategiaa vuonna 2020 “onnistumisen johtamisen malli”. Siinä korostetaan onnistumista ja valmentavaa johtamisotetta, joka huomioi osaamisen johtamisen. Kehityskeskusteluja muokattiin ja ne toteutuvat onnistumiskeskusteluina. Lisäksi aloitettiin onnistumisen johtamisen tietojärjestelmän (Onni-tietojärjestelmä) käyttö tukemaan esihenkilötyön yhtenäistä työtapaa ja tiedon tuottoa sekä tuomaan käytännön työkaluja työn sujuvuuden edistämiseksi. Olennaisin muutos tässä on uudenlainen suhtautuminen johtamis- ja esihenkilötyöhön. Aiempien tulos- ja kehityskeskusteluiden sijasta käydään onnistumiskeskusteluja. Niiden lisäksi keskustelumahdollisuuksia lisättiin tuomalla työn arkeen lyhyemmällä aikavälillä toistuvat varttikeskustelut esihenkilöiden ja työntekijöiden välille. Varhaisen tuen rinnalle tuotiin toinenkin ennakoiva toimintatapa, työn sujuvuuden keskustelut. Onnistumiskeskusteluja voidaan käydä vuosittain sekä työyhteisön että sen jäsenten kanssa. Yksittäisen työntekijän ja työyhteisön kannalta on eroa siinä, keskitytäänkö vuosittaisissa keskusteluissa jo nimen perusteella tavoitteisiin, tuloksiin ja kehittymistarpeisiin vai onnistumiseen.



3. Psykologisen turvallisuuden vahvistaminen

Psykologinen turvallisuus on yhteisön jaettu kokemus siitä, että ryhmä on turvallinen. Käytännössä tämä näkyy vuorovaikutuksessa, suhtautumisessa virheisiin, suhtautumisessa erilaisuuteen ja riskinottoon sekä yhteistyön luonteessa. Työyhteisössä jokainen voi olla oma itsensä ilman pelkoa joutumisesta naurunalaiseksi. Turvallisessa ryhmässä riskinottoon suhtaudutaan kannustavasti ja sallitaan epäonnistuminen. Virheitä ei käytetä ketään vastaan vaan ajatellaan, että niitä tapahtuu ja niistä voidaan oppia. Erilaisuutta, esimerkiksi erilaista taustaa, ei lueta viaksi tai puutteeksi vaan erilaisuuteen suhtaudutaan kunnioittavasti.



Erinomainen työsuoritus edellyttää turvallisuutta ja riittäviä haasteita

Työyhteisön nykytilan tunnustaminen ja tavoitteen suuntaaminen kohti oppivaa ja yhteistyötä tekevää työyhteisöä voi alkaa vaikkapa seuraavan pohdinnan kautta:

Voit keskustella työyhteisössä tai työyhteisön jäsenten kanssa kahdestaan, missä olette työyhteisönä. Mitä pitää lähteä kehittämään (turvallisuutta vai haastetta)?

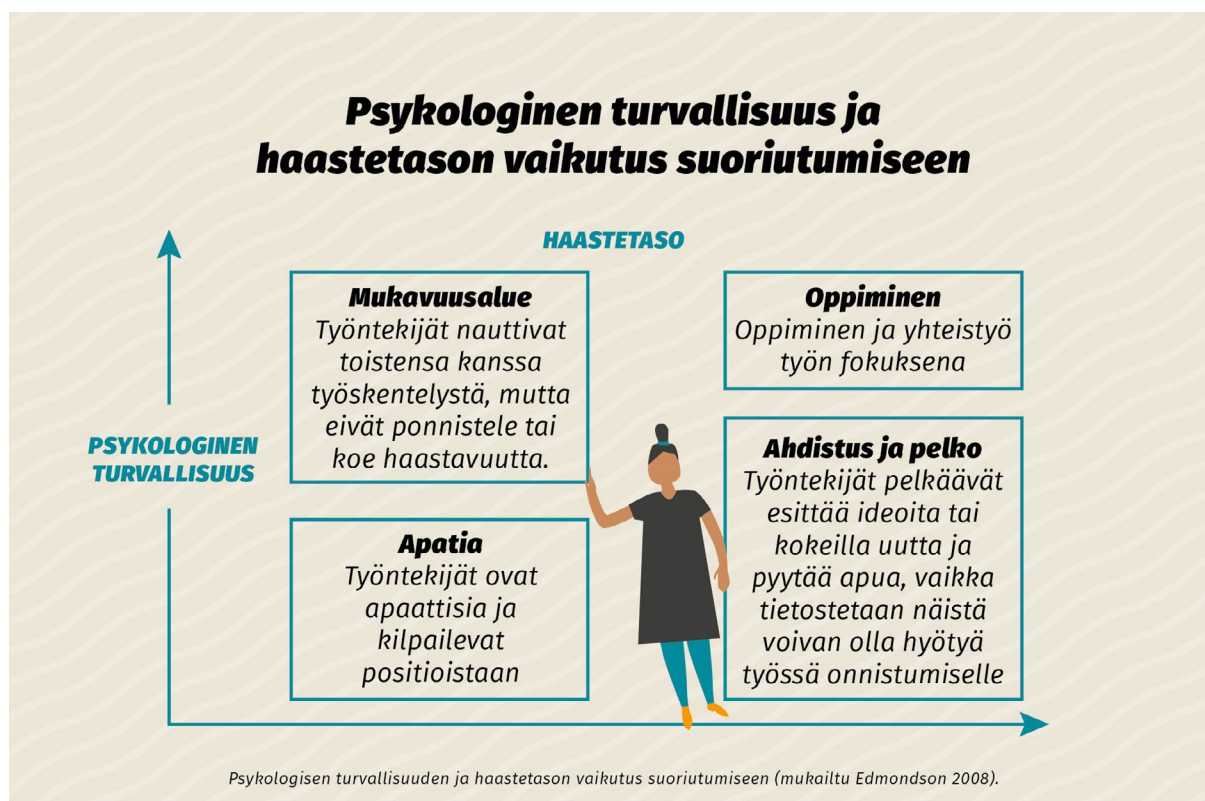
Optimaalisin tilanne on, kun on sopivasti haastetta ja riittävästi turvallisuutta.

Mukavuusalueella on kivaa, mutta ei tuottoisaa: Jos ei ole riittävästi haasteita, se on mukavuusalueella olemista, vapaa-ajalla olemista. Työ on silloin sivuseikka. Onko riittävästi positiivisia haasteita (motivoivaa ja oppimista työtehtävissä) ja mielekkäitä tehtäviä?

Apatiassa ei tapahdu mitään: Ei ole haasteita, joissa pärjää. Ei ole turvallisuutta. Taistellaan siitä, että minä saan olla tässä ja mitään ei tapahdu minulle. Tavallisia tapahtumia: mustamaalaamiskilpailut, selän takana puhumiset, lannistava vuorovaikutus.

Ahdistus ja pelko syövät energiaa työn tekemiseltä: Jos on liian vähän turvallisuutta, ihmiset käyttävät kaiken energian selviytymiseen ja mikään asia ei kehity. Tavallisia tapahtumia: ei jaeta työhön liittyviä asioita, ei pyydetä apua, tehdään sellaista, missä varmasti onnistuu ja pärjää eikä tule mitään sanomista. Huolehditaan vain omasta pienestä palasesta, ei oteta kantaa muihin tai kokonaisuuksiin.

Oppimisessa työ on fokuksessa: On riittävästi haastetta ja turvallisuutta. Tällöin pystytään jatkuvaan kehittämiseen ja pyritään parhaaseen. Energiaa ei kulu turvallisuuden hakemiseen ja itsensä turvaamiseen.



Miten voin vahvistaa psykologista turvallisuutta?

Pohtikaa yksin ja yhdessä, miten psykologista turvallisuutta voi vahvistaa työyhteisössä. Alla olevista kysymyslistoista löytyy tukea, miten psykologiseen turvallisuuteen pääsee kiinni ja miten sitä voi vahvistaa sekä itsessä että muissa.

Oman psykologisen turvallisuuden vahvistaminen

Pohdi, miten tulkitset muita ja itseä:

- Mikä hyvä tarkoitus toisella ihmisellä on taustalla?
- Ota asia puheeksi itse, jos jokin mietityttää toisen käyttäytymisessä.
- Haluanko toiselle hyvää?
- Luotanko toiseen asiantuntijana, joka hallitsee ja osaa tilanteen?
- Miten reagoidaan toisen puheisiin?

Reflektoi tekemistäsi:

- Joka päivä löydä jotain onnistumisia ja hyvää
- Mieti, mitä olet saanut aikaiseksi
- Ole armollinen itsellesi

Pohdi, mitä tuot persoonasi mukana työpaikallesi.



Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020



Toisen psykologisen turvallisuuden vahvistaminen

Esihenkilön tulee vaalia omaa luottamusta: miten muut luottavat minuun.
Esihenkilö myös voi vaikuttaa siihen, miten organisaatiossa luotetaan muihin.

1

Muokkaa odotuksia:
kehystä työ, kerro miksi on tärkeää.

2

Kutsu osallistumaan:
osoita nöyryyttä ja tietämättömyytesi silloin kun sille on paikka, kysy, kuuntele ja luo jakamisen paikkoja (luottamus siihen, että jokaisen ääntä halutaan kuulla).

3

Vastaa rakentavasti:
osoita arvostusta, arvosta epäonnistumisen jakamista, puutu selviin rikkomuksiin.

4

Älä ikinä käytä
luottamuksellista
tietoa vahingoittaaksesi
toista ihmistä.

Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020



Euroopan unioni
Euroopan komissio



Työyhteisön psykologisen turvallisuuden vahvistaminen

Voitte arvioida työyhteisönne psykologista turvallisuutta alla olevien janojen avulla. Mihin sijoitutte kullakin janalla? Pohtikaa yhdessä, mitä tulokset tarkoittavat tiimissänne ja mitä teidän olisi hyvä kehittää ja mistä pitää kiinni.



Pohtikaa tiimissänne

	EI PIDÄ PAIKKAANSA	TOTTA MEIDÄN TYÖ- YHTEISÖSSÄ
Virheitä ei käytetä työyhteisössämme niiden tekijää vastaan		
Työyhteisömme jäsenet tuovat esille ongelmia ja vaikeitakin asioita		
Työyhteisössämme suvaitaan erilaisuutta		
Työyhteisössämme on turvallista ottaa riskejä		
Työyhteisömme jäseniltä on helppo pyytää apua		

Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020



Edellisen arvioinnin pohjalta voi jatkaa keskustelua seuraavilla kysymyksillä.

Keskustelukysymyksiä psykologisen turvallisuuden kehittämiseen

Millaisissa tilanteissa turvattomuutta esiintyy ja mihin turvattomuus silloin liittyy?

Mistä huomaa, että meillä on psykologista turvallisuutta? Miltä se tuntuu ja mitä se saa aikaan?

Miten hyvin tunnemme toisemme, uskallammeko olla aitoina itsenämme töissä?

Mikä auttaisi meitä tutustumaan paremmin, jos se on tarpeen?

Mitä voisimme tehdä, jotta voisimme ottaa enemmän riskejä suhteessa toisiimme ja tekemisiimme?

Minkä verran jaamme tietoa? Onko se riittävän avointa?

Miten annamme rakentavaa palautetta? Miten haastamme rakentavasti?

Millaiseen suuntaan toivoisimme palautekulttuurimme kehittyvän? Mikä on ensimmäinen asia, joka pitää saada kuntoon?

Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020



Euroopan unioni
Euroopan keskeisyys



Etänä
Enemmän
— yhteisiä arvoja —



Tampereen
ammattikorkeakoulu



samk



KT

Esihenkilön tehtäviä psykologisen turvallisuuden rakentamisessa

Esihenkilönä voit vaikuttaa hyvinkin paljon työyhteisön psykologiseen turvallisuuteen. Johtamisessa tulee määrittää työn lähtökohdat, saada työntekijät osallistumaan sekä reagoida rakentavasti.

Katso alla olevasta listasta, missä johtajan tehtävässä sinun tulee vielä kehittyä.

Johtajan tehtävät

TYÖN LÄHTÖKOHTIEN MÄÄRITTÄMINEN	TYÖNTEKIJÖIDEN OSALLISTAMINEN	RAKENTAVA REAGOINTI
Järjestä työlle turvallisuutta tukevat puitteet ja rakenteet: Kiinnitä huomiota työn suuntaan ja perustehtävään ja pyri turvallisen kulttuurin luomiseen. Määritä odotukset: Epävarmuudelle ja keskinäiselle riippuvuudelle. Tue ääneen ilmaisemista ja sen tarvetta, myös epäonnistumisissa oppimisen mahdollistajana. Korosta työn tarkoitusta ja merkitystä: Selkeytä, mikä kunkin rooli ja osuus toiminnoissa on. Tunnista pelkoa ja epävarmuutta aiheuttavissa asioissa, mistä on kyse ja miksi sekä kenelle sillä on merkitystä.	Osoita nöyryyttä olosuhteille ja tunnusta tietämättömyytesi. Tiedustele, kysy ja kuuntele: osoita kiinnostuneisuutesi ja kuuntele intensiivisesti. Järjestä ja tue turvallisuutta tukevia rakenteita ja prosesseja: Luo paikkoja palautteelle ja tarjoa suuntaviivoja keskustelulle. 	Ilmaise kiitollisuutta annetuista työpanoksista: Kuuntele, anna tunnustusta ja kiitä. Salli epäonnistumiset ja mokat: Näytä esimerkkiä ja jaa omiasikin. Katso eteenpäin, älä tue menneessä möyrimistä. Tarjoa apua ja tukea. Keskustele, harkitse ja ideoi seuraavia toimenpiteitä. Puutu ja nosta hissa pöydälle: Älä hyväksy ja puutu nopeasti selkeisiin, toistuviin tai tarkoituksellisiin rikkomuksiin.

Puhutaan enemmän, jaetaan asioita ja opitaan jatkuvasti uutta.

Johtajan tehtävät psykologisen turvallisuuden rakentamiseen (mukailtu Edmondson 2018).

Luottamuksen palauttaminen

Luottamus lisää luottamusta ja epäluottamus epäluottamusta. Työpaikalla luottamusta rapauttavat esimerkiksi epäreilu kohtelu, tiedon pimentäminen, yhteisten pelisääntöjen sivuuttaminen, arvostuksen puute ja kokemus siitä, ettei tule kuulluksi.

Jos luottamus romahtaa, sen palauttaminen on vaikeaa, eikä siihen ole oikotietä. Luottamus on helpommin palautettavissa silloin, kun osapuolet ovat tunteneet toisensa pitkään ja aiemmat kokemukset ovat olleet hyviä. Jos esimerkiksi pidetty esimies rikkoo alaistensa luottamuksen, he saattavat ajatella, että kyseessä oli ehkä erehdys eikä henkilön ominaisuus.

Neljä askelta luottamuksen palauttamiseen:

1

**Käykää tilanne yhdessä läpi:
Mitä on tapahtunut?
Missä mennään nyt?**

2

**Jos olet se osapuoli, joka on toiminut
väärin ja pettänyt luottamuksen,
asetu toisen asemaan ja tunnista
toimintasi seuraukset.**
Ymmärrätkö, miksi toisesta
tuntuu siltä kuin tuntuu?

3

Pyydä anteeksi.

4

**Kerro, mitä korjaustoimenpiteitä
pystyt tekemään: Mikä muuttuu?
Miten varmistat, ettei
vastaavaa enää tapahdu?**

Neljä askelta luottamuksen palauttamiseen (Kaltiainen, 2018).

Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020



European union
European investment bank



Neljä askelta luottamuksen palauttamiseen (Kaltiainen, 2018).

Lähdeluettelo

- Aaltonen, T., Ahonen, P., & Sahimaa, J. 2020. Johda merkitystä. Helsinki: AlmaTalent.
- Cacciatore R. 2008. Aggression portaat: opetusmateriaali kouluille. Opetushallitus.
- Edmondson, A. C. 2008. The Fearless Organization. Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation and Growth. Harvard Business School: Wiley.
- Google 2017, Project Aristotele: <https://rework.withgoogle.com/print/guides/5721312655835136/>
- Harisalo R. & Miettinen E. 2006. Luottamus pääoma. Yrittäjyyden kolmas voima. Tampere: Tampere University Press.
- Kaltiainen, J. 2018. Dynamics of trust, fairness, cognitive appraisals, and work engagement in organizational changes – Development and test of a theoretical model. Väitöskirja. Helsingin yliopisto.
- Manka, M-L. 2013. Työyhteisötaidot -työnilon ja tuloksellisuuden lähde. Esitys Tampereen yliopistolla 11.2.2013.
- Nahapiet, J. & Ghoshal, S. 1998. Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage. Academy of Management Review, 23, 242-266.
- Re:Work. Guide: Understand team effectiveness. Google. <https://rework.withgoogle.com/print/guides/5721312655835136/>
- Sahimaa, J. 2020. MERKITYKSEN JOHTAMINEN – VÄLITÄ, VARUSTA, VALTUUTA, VIESTI JA VIITOITA. Esimiehen ja johdon rooli työn merkityksellisyyden kokemuksen synnyttämisessä. Diplomityö. LUT yliopisto.
- Työturvallisuuskeskus. Luottamustunti. https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/tyokalut_ja_kehittaminen/luottamustunti#7cc8a800

<https://www.etanaenemman.fi/>

<https://www.kt.fi/etana-enemman>

Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020

