

Nina Tuominen

Tervetuloa kuuntelemaan LAB Talk -podcastia, jossa sukellamme pintaa syvemmälle aiheeseen, joka koskettaa meitä kaikkia: psykologinen turvallisuus. Miten se näkyy työyhteisössä, miksi sillä on niin suuri merkitys ja ennen kaikkea, miten sitä voi vahvistaa?

Vieraana meillä on tänään lehtori Reetta Nyman LABin kielikeskuksesta. Reetta johdattaa meidät tämän tärkeän aiheen äärelle, ja luvassa on oivalluksia, konkreettisia esimerkkejä ja käytännön vinkkejä siitä, kuinka luoda ympäristö, jossa jokainen uskaltaa puhua, ideoida ja kehittyä – ilman pelkoa virheistä tai arvostelusta.

Viritä siis kuulokkeet korillesi ja ota mukava asento. Lähdetään yhdessä tutkimaan, mitä psykologinen turvallisuus oikein tarkoittaa. Tervetuloa Reetta, miten sinä voit?

Reetta Nyman

Kiitos, oikein hyvin. Kiva olla täällä tänään.

Nina Tuominen

Minä muistan, kun sinä edellisellä kerralla olit, niin meillä oli silloinkin tosi mukava juttutuokio.

Reetta Nyman

Joo, näinpä.

Nina Tuominen

Mutta mennään sitten aiheen pariin. Eli mitä psykologinen turvallisuus tarkoittaa käytännössä? Miten se ilmenee?

Reetta Nyman

Psykologinen turvallisuus tarkoittaa yhteistä kokemusta siitä, että tässä porukassa – vaikka tässä meidän tiimissä – on turvallista ottaa sosiaalisia riskejä. Eli onko esimerkiksi helppo nostaa vaikeita asioita esille? Tiimissä se näkyy sillä tavalla, että luotetaanko me toisiimme, onko turvallista ehdottaa ideoita, tuoda esiin omia huolia, myöntää virheitä tai kyseenalaistaa asioita. Eli onko esimerkiksi helppo nostaa vaikeita asioita esille? Tiimissä se näkyy sillä tavalla, että luotetaanko me toisiimme, onko turvallista ehdottaa ideoita, tuoda esiin omia huolia, myöntää virheitä tai kyseenalaistaa asioita. Lisäksi se näkyy siinä, mikä käsitys mulla on siitä, miten tässä porukassa muhun suhtaudutaan, jos mä vaikka mokaan tai mitä tapahtuu, jos mä en osakaan.

Jos psykologista turvallisuutta on hyvin, niin tulee sellainen olo, että tässä tiimissä mä voin olla oma itseni, mä oon hyväksytty, mulla on kokemus siitä, että mua arvostetaan ja toiset ajattelee musta

hyvää. Täällä ei kenenkään kyvykkyyttä kyseenalaisteta. Voidaan puhua avoimesti ilman pelkoa siitä, että nolostuu tai että virheet kääntyis henkilöö vastaan.

Psykologinen turvallisuus jaetaan neljään tasoon, ja näissä tasoissa on se idea, että jotta seuraava taso voi toteutua, niin edellisen pitää olla kunnossa. Eli alin taso on vapaasti suomennettuna se, että osallistuminen on turvallista – eli mä kuulun tähän joukkoon. Jos se on kunnossa, voidaan päästä kakkostasolle: oppiminen on turvallista, eli pystyy olemaan keskeneräinen ja siinä oppimismatkalla vielä menossa.

Kolmas taso on se, että itsensä likoon laittaminen on turvallista – eli voi heittäytyä kokeilemaan uusia juttuja. Ja korkeimmalla tasolla on se, että haastaminen on turvallista – eli voi kyseenalaistaa ja tietää, että kun mä kyseenalaistan asioita, niin siihen suhtaudutaan hyvin.

Tätä, millä tasolla organisaatiossa esimerkiksi ollaan psykologisessa turvallisuudessa, voi tunnistaa ihan tarkkailemalla vuorovaikutustapoja ja keskustelukulttuuria. Kuinka paljon keskustelua on, osallistuuko kaikki siihen, kuunnellaanko muita, ollaanko läsnä, kyselläänkö lisää, haastetaanko toisten ajatuksia ja tartutaanko toisten juttuihin.

Nina Tuominen

Mähän heti vedän tästä tällaisen johtopäätöksen, Reetta, että me ollaan nyt tuossa kolmosen nelostasolla, koska me ollaan tässä podcastissa, laitetaan itsemme likoon, eikö niin?

Reetta Nyman

Kyllä.

Nina Tuominen

Tämä on turvallista.

Reetta Nyman

Tuntuu siltä.

Nina Tuominen

Hyvä. Miten tärkeää se on, että työyhteisö kokee psykologista turvallisuutta? Miten se voi vaikuttaa esimerkiksi työn tuloksiin?

Reetta Nyman

Sen vaikutukset työn tuloksiin on ihan selkeät. Jo 60-luvulla osoitettiin tutkimuksissa sen yhteys esimerkiksi organisaatioiden muutoskyvykkyyteen. Suuren yleisön tietoisuuteen tämä käsite tuli ehkä enemmänkin vuonna 2016, kun Google julkaisi Aristoteles-projektinsa tulokset.

Tässä projektissa Google halusi tutkia omia tiimejään ja sitä, miksi jotkut tiimit tekevät parempaa tulosta, ovat tehokkaita ja menestyvät paremmin kuin toiset. Projektissa tutkittiin muun muassa sitä, vaikuttaako tiimin yksilöiden koulutustaso, älykkyydosamäärä tai muut muuttujat. Mutta mikä yhdisti menestyviä tiimejä, oli psykologisen turvallisuuden taso.

Nämä tulokset on voitu toistaa myöhemmissä tutkimuksissa, ja nykyään ollaan laajasti yhtä mieltä siitä, että psykologisella turvallisuudella on suuret vaikutukset esimerkiksi tuottavuuteen. Tiimitasolla psykologisella turvallisuudella on yhteydet tehokkuuteen, tuloksiin ja resilienssiin – siihen, miten tiimi sopeutuu haasteisiin ja muutoksiin, palautuu niistä ja jatkaa toimintaansa.

Yksittäisen työntekijän tasolla psykologisella turvallisuudella on yhteydet oppimiseen. Nykytyöelämässä edellytetään jatkuvaa uuden oppimista, ja se on tehokasta, kun uskaltaa kokeilla ja epäonnistua. Lisäksi psykologisella turvallisuudella on yhteys luovuuteen, joka on tärkeää muuttuvassa toimintaympäristössä. Uutta ei synny, jos ei ole turvallista tuoda uusia ideoita esille.

Psykologinen turvallisuus on edellytys monille tulevaisuuden työelämän kriittisille ydintaidoille, kuten ongelmanratkaisukyky, sopeutumiskyky ja kriittinen ajattelu. Lisäksi sillä on yhteys työn imuun – siihen, miten halukas työntekijä on kehittämään omaa työtään.

Nina Tuominen

Anteeksi, nyt keskeytän sen verran, että kysyn työn imuun?

Reetta Nyman

Joo, työn imuun eli siihen, miten heittäytyy ja imeytyy omaan työhönsä – kokee flow'ta ja vetoa.

Nina Tuominen

No niin, no niin, sori. Hyvin kerroit, heti hiffasin. Mutta ensin mietin, että työn imuun – mikä juttu tämä on? Mutta hyvä, kiitos.

Reetta Nyman

Ja siihen, miten on valmis jakamaan omaa osaamistaan, auttamaan toisia, onko tyytyväinen omaan työhönsä, onko työhyvinvointia, onko sitoutunut organisaatioon ja miten vahva sitoutuminen on. Mitä korkeampi psykologinen turvallisuus, sitä vähäisemmät vaihtohalut. Eli tämä ei ole vain kiva tavoite – että olisi mukavaa, jos meillä olisi psykologisesti turvallista töissä – vaan se on keino saavuttaa muita päämääriä, kuten tuottavuus, tehokkuus tai innovaatiot.

Nina Tuominen

Aika moneen asiaan vaikuttaa. Tuntuu, että tämä on kaiken perusta.

Reetta Nyman

Kyllä, kyllä. Meillä on nyt meneillään esimerkiksi Menestysresepti-hanke, jossa lähtökohtana on se, että ravintola-alalla voidaan luoda kilpailuetua panostamalla työntekijöiden hyvinvointiin ja kehittämällä tuottavuutta ja työhyvinvointia rinnakkain. Tässäkin psykologinen turvallisuus on olennaista hankkeen tavoitteiden toteutumisen kannalta. Se on pohja työhyvinvoinnille, mutta myös tuottavuudelle, ja sillä on vahva yhteys siihen, että hankkeen ravintoloissa voidaan kehittää toimintaa tuloksellisesti.

Nina Tuominen

Ihan mielettömän mielenkiintoista, wau. No, mulle herää ehkä tästä kaikesta nyt sitten kysymys, että millaisia merkkejä voi työyhteisön toiminnassa havaita, jos psykologista turvallisuutta ei ole riittävästi?

Reetta Nyman

Monella on varmaan kokemusta jonkun porukan kanssa sellaisesta, että on vähän epämääräisesti semmoinen olo, että täytyy olla vähän varpaillaan ja miettiä, mitä voi sanoa. Säkin olet varmaan ollut joskus sellaisissa palavereissa, että vain tietyt puhuu siellä ja sinullakin ehkä on jotain ajatuksia, mutta ehkä olet miettinyt vaikka tällaisia, että mitä toi tarkoittaa. Muut varmaan tajus, en kehtaa kysyä.

Nina Tuominen

Joo, itse asiassa heti kun sanoit ton, niin olen ollut sellaisessa palavereissa, missä on ollut just tällainen tilanne ja sitten mä olen ehkä myöskin siellä kysynyt, että nyt mä en tajunnut, mitä tuo on suomeksi ja sitten jos mä en ole tajunnut vieläkään, niin sitten mä olen ollut silleen okei, antaa olla.

Reetta Nyman

Joo, mutta kaikki ei ehkä uskalla myöskään kysyä tietynlaisissa ilmapiireissä. Lisäksi saatetaan miettiä tällaisia, että no hei, toi ei kyllä toimi, mutta en kyllä sano mitään, että muut varmaan pitää tätä mun ideaa ihan tyhmänä. Tai että mulla olisi yksi idea, mutta ehkä parempi valmistella se kunnolla ja miettiä vastaukset mahdolliseen kritiikkiin ennen kuin mä kerron siitä mitään.

Tämmöinen kaikki liittyy siihen, että hylätyksi tulemisen pelko on yksi ihmisen suurimmista peloista ja sitä pyritään välttämään kaikin keinoin. Me skannataan jatkuvasti, että ollaanko me hyväksytyjä ja kuulutaanko joukkoon, ja jos me ei olla siitä ihan vakuuttuneita, niin varotaan kyseenalaistamisia,

pelätään virheitä, pelätään epäonnistumista ja jos niitä virheitä tulee, niin peitellään niitä ja yritetään välttää kaikin keinoin nolostumista ja nöyryytystä.

Jokainen meistä haluaa onnistua, olla pätevä erityisesti muiden silmissä ja kuulua porukkaan. Nämä on ihmisen psykologisia perustarpeita. Ja se näkyy niin, että kun halutaan onnistua, niin jos me epäonnistutaan, niin se pelottaa. Ja kun halutaan olla päteviä muiden silmissä, niin ei kysytä, ei tuoda esille sitä, että me ei ehkä tiedetäkään kaikkea. Ja halutaan kuulua porukkaan, joten pyritään pitämään se porukka semmoisena, että vältetään konfliktia, ettei tulisi mitään kismaa sinne.

Ne voimavarat menee sitten kaikki tähän vaikutelmien hallintaan, keskitytään itsen suojelemiseen yhteisten tavoitteiden sijaan, ja tässä menee ihan hirveästi hyvää potentiaalia hukkaan.

Nina Tuominen

Kyllä vain, potentiaalia menee tosiaankin hukkaan. Ja eikö tässä ole kyse ihan kohteliaista käytöstavoista, eli miten psykologinen turvallisuus eroaa normaalista ystävällisyydestä?

Reetta Nyman

Ystävälliset sanat kyllä rakentaa ja ylläpitää psykologista turvallisuutta, mutta on tärkeä huomata, että psykologinen turvallisuus ei ole mitään miellyttämistä, kiltteyttä tai hyssyttelyä. Ei ole tarkoitus pysyä aina sovussa, vaan päinvastoin uskalletaan kohdata ristiriitoja, tuoda vaikeita asioita esille ja käydä hankaliakin keskusteluja.

Eikä se ole myöskään pelkkää helppoutta tai mukavuutta, että töissä kaikki rullaa iisisti. Päinvastoin, siellä standardit nousee, kun itse arvostetaan ja muita arvostetaan, ja asioita pyritään haastamaan ja kehittämään.

Nina Tuominen

Voiko tätä turvallisuutta vahvistaa, ja jos voi, niin miten sitä voi vahvistaa? Mitä esimerkiksi esihenkilö voi tehdä? Onko semmoisia keinoja olemassa?

Reetta Nyman

Joo, mä näkisin, että kyllä psykologisen turvallisuuden johtaminen on yksi esihenkilön tärkeimmistä tehtävistä, ja on tosi tärkeää tunnistaa se oma rooli sen luomisessa.

Tärkeintä on, että on määritelty yhteiset arvot, jotka kannustavat avoimuuteen ja riskinottoon, ja pyritään semmoiseen kokeilukulttuuriin, että tuodaan esille, että kokeiluihin kuuluu epäonnistumisia ja ne nähdään oppimiskokemuksina.

Tärkeää on myös yhteinen keskustelu työn merkityksellisyydestä – että miksi me tehdään tätä työtä? Ketä me autetaan täällä? Kun kokee tekevänsä yhdessä jotain merkityksellistä, niin on helpompaa olla

rohkea, ja se auttaa siinä, että pystytään laskemaan se oma suojaus ja siirtämään se oma ego vähän sivummalle ja keskittyä siihen, että me nyt yhdessä työskennellään yhteisen tavoitteen eteen.

Esihenkilön on hyvä muistaa se, että kun työntekijät yleensä tiedostamattaan arvioivat, että onko täällä turvallista, niin he miettivät, että osoittaako esihenkilö esimerkiksi hyväntahtoisuutta. Eli kannattaa ihan tutkia sitä omaa ihmiskäsitystä – ajatteletko lähtökohtaisesti niin, että täällä ihmiset pyrkivät tekemään parhaansa?

Alaiset arvioivat myös sitä, että osoittaako esihenkilö rehellisyyttä, oikeudenmukaisuutta ja vastuullisuutta – esimerkiksi puuttuuko hän epäasialliseen käytökseen. On tosi tärkeää, että siellä on selkeästi huolehdittu siitä, että kaikki tietävät, mitkä ovat sallitun käytöksen rajat, ja esimerkiksi toisten halventamiseen puututaan johdonmukaisesti.

Lisäksi alaiset voivat arvioida sitä, että osoittaako esihenkilö arvostusta ja välittämistä – kiittääkö hän, antaako tunnustusta, kysyykö kuulumisia ja ylipäänsä, onko hänellä aikaa mulle. Luottaako hän muhun – eli antaako vastuuta, mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhön, ei kontrolloi turhaan vaan antaa autonomiaa.

Nina Tuominen

Tässä herää mulle tällainen välikommentti, että niin usein, varsinkin kun työelämässä on kiire, niin unohdetaan antaa kollegoille – vaikka ei olisi esihenkilön asemassakaan – tunnustusta heidän tekemästään työstä ja niistä onnistumisista.

Reetta Nyman

Ja se olisi kuitenkin tosi tärkeää.

Nina Tuominen

Nimenomaan. Samalla tavalla kuin esihenkilönkin tulisi ilmoittaa, kun on onnistunut, niin siitä on kiva kuulla. Palautetta aina kaivataan – sekä kehittävää että iloista ja positiivista onnistumisen sanomaa. Mutta myös sitä kehittävää palautetta, jotta tiedetään, minne päin suunnataan.

Reetta Nyman

Ja tässä esihenkilö voi näyttää hyvää esimerkkiä. Esimerkin voima on muutenkin tosi tärkeä – esihenkilön kannattaa siihen kiinnittää huomiota.

Kuunteleminen on ehkä semmoinen, jonka haluaisin nostaa esille. On tärkeää, että esihenkilö pysähtyy kuuntelemaan alaisiaan. Esimerkiksi ideointi ja omien ajatusten esiin tuominen loppuu tosi nopeasti, jos ei ole halua tai aikaa kuunnella, mitä alaisilla on sanottavaa. Ohittaminen, pienet eleetkin – ne hiljentävät ihmiset tehokkaasti.

Olisi tärkeää, että esihenkilö tarttuisi pieniin ideoihin, jotta niitä uskalletaan tuoda jatkossakin esille. Kun tulee alaiselta joku idea, niin tarttuisi siihen – arvostaisi keskeneräisiäkin ideoita.

Reetta Nyman

Joskus kuulee sellaisesta kulttuurista, että meillä on täällä sellaista, että jos haluat tuoda jonkun epäkohdan esille, niin tuo se vasta silloin, kun sulla on myös hyvä ratkaisuehdotus valmiina. Mutta ei siis näin, vaan että otettaisiin kaikki esille tulevat asiat – keskeneräisetkin – uteliaasti tutkittaviksi ja kiitettäisiin niiden esille tuomisesta.

Uudet ideathan usein lähtee liikkeelle just semmoisista vähän epämääräisistä, hatarista ajatuksenjuoksuista, ja siinä tarvitaan sitten toiset aivot rinnalle kehittämään niitä eteenpäin. Ideoihin on siis syytä tarttua, mutta niitä kannattaa myös kaivamalla kaivaa esiin – olla utelias, kysellä, asettua itse mukaan oppimaan ja kuunnella hyviä kysymyksiä.

Tällaisia kysymyksiä voi olla esimerkiksi: mitä ajattelet tästä, onko meillä jäänyt jotain huomaamatta, kenellä olisi tähän erilainen näkökulma? Tällä tavalla utelias asenne alkaa levitä muihinkin.

Tästä päästäänkin esimerkin voimaan. Esihenkilö voi itse näyttää esimerkkiä avoimuudesta – tuoda esille omaa epävarmuutta ja inhimillisyyttä. Ei siis kannata esiintyä supernaisena – se ei tuo turvaa alaisille, vaan päinvastoin antaa esimerkin, että virheitä ei saisi tulla muillekaan.

Reagoi rakentavasti virheisiin. Jos vanha käsitys oli se, että virheitä pitää välttää, niin käännetään enemmän siihen suuntaan, että virheitä on väistämättömiä ja kun opitaan ja luodaan uutta, niin niitä aina tulee. Tai jos ennen ajateltiin, että hyvä työntekijä on sellainen, joka ei tee virheitä, niin nyt siihen suuntaan, että hyvä on se, joka oppii virheistä ja jakaa opin muillekin organisaation hyödyksi.

Jos virheitä ei tuoda esille sen takia, että niitä ei saisi tehdä, niin ne ei tule koskaan johdon tietoon – ja tästä on tosi iso haitta organisaatioille, kun ei tiedetä, mitä siellä menee. Eli kritisoinnin sijaan esihenkilönä olisi tärkeää osoittaa luottamusta ja hyväksyntää – ei esimerkiksi lähteä virheiden kohdalla kysymään, että kuka täällä on tunaroinut.

Vaan tässäkin voisi toimia se klassinen kysymys, jota voi käyttää kotona, jos vaikka lapset on piirtäneet seinään: “Mitä tässä tapahtui?”

Nina Tuominen

Hyvä ajatus kyllä. Ei jalkapuuta eikä sormirautoja eikä muuta, vaan ihan lähdetään selvittämään, että mitä tapahtui ja miten sen voisi jatkossa välttää esimerkiksi. Entäpä sitten, millainen rooli työyhteisön muilla jäsenillä on?

Reetta Nyman

Suurin osa ihmisistä pystyy lähteä haastamaan vasta, kun kokee yhteyttä toisiin ja luottamusta tiimikavereihin. Eli olisi tärkeää, että siellä tutustutaan, jutellaan tärkeistä asioista ja ollaan avoimia.

Työyhteisön jäsenenä tue ja kannusta kollegoita, huomaa hyvä toisissa ja auta muitakin huomaamaan se. Tarjoa apua ja tukea, kehu toisia, anna hyvää palautetta. Tällaisilla vahvistetaan yhteyttä ja yhteishenkeä.

Reetta Nyman

Toki tämä psykologinen turvallisuus kietoutuu yhteen niiden hyvien vuorovaikutustaitojen kanssa. Kun joku esimerkiksi tuo ajatuksiaan esille, niin miten sinä suhtaudut siihen? Oletko hiljaa? Ohitatko? Tyrmäätkö? Perätkö? Vai sanotko esimerkiksi, että “onpa mielenkiintoista, tuollaista en ollutkaan tullut ajatelleeksi – kerro vähän lisää tästä”?

Pyritään siihen, että olisi vapaa ilmaisu – että kaikkeen mitä sanotaan, suhtauduttaisiin uteliaan hyväksyvästi. Annetaan tilaa kaikille, osallistetaan toisia: “No hei, mitä sinulla on tästä sanottavaa? Mitä sinä ajattelet tästä?” Puhutaan arvostavasti, kysytään kysymyksiä ja otetaan semmoinen vähän niin kuin ei-tietävä asenne – ollaan avoimia sille, että oma käsitys asiasta saattaa muuttua.

Yritetään tiedostaa omia ennakoasenteita ja siirtää niitä sivuun, että päästäisiin tilaan, jossa vilpittömästi halutaan ymmärtää toista ihmistä. Tärkeintä on tietysti myös se, että osallistutaan itse ja otetaan vastuu omasta osallistumisesta. Otetaan asioita puheeksi, ollaan avoimia, kerrotaan itselle tärkeistä asioista ja heitetään pois se semmoinen cool työntekijän naamari – ei piiloteta inhimillistä epätäydellisyyttä, vaan uskalletaan esimerkiksi esitellä keskeneräinen työ tai kysyä omasta mielestä tyhmiä kysymyksiä.

Nina Tuominen

Mulle tulee mieleen semmoinen ihan välihuomautuksena tällainen hauska tilanne, kun välillä mä olen aivan niin kuin siis menen ihan villinä kuule, kun on semmoinen kevään villivarsa ja tulee hauskoja omia humoristisia ideoita vastaan omassa päässä.

Niin mä menin kerran sillä lailla, kävelin Lahdessa Kampuksella, niin kävelin käytävää pitkin ja sitten semmoinen lasineukkari oli siinä käytävällä. Mä katsoin, että siinä oli kaksi henkilöä hirveän vakavana, niin tiedätkö mitä mä tein? Mä menin siihen lasin kohtaan ja sitten mä niin kuin iskin posken ja nenän siihen lasiin vasten niin, että mä näytin varmaan tosi mielenkiintoiselta ja hihitin siinä.

Ilmeet oli siellä neukkarissa – kaksi henkilöä, jotka tunsivat mut – ensin hämmentyneet, sitten huvittuneet. Ja mä kysyin vielä sen jälkeen, että “joo sori, olitte niin vakavan näköisiä, että oli vähän pakko piristää – tuleeko mulle kutsu HR:ään, että oliko se tässä?”

Reetta Nyman

No hyvä esimerkki siitä, että just kun tehdään vähän kieli poskella, niin ideointikin lähtee ihan eri tavalla liikkeelle.

Nina Tuominen

Joo, mutta oli vähän semmoinen, että no oliko Nina pakko – mutta ilmeisesti siinä tilanteessa oli pakko.

Reetta Nyman

Se tekee hyvää.

Reetta Nyman

Tällaisilla vahvistetaan sitä yhteyttä ja yhteishenkeä. Toki tämä psykologinen turvallisuus kietoutuu yhteen niiden hyvien vuorovaikutustaitojen kanssa. Kun joku esimerkiksi tuo ajatuksiaan esille, niin miten sinä suhtaudut siihen? Oletko hiljaa? Ohitatko? Tyrmäätkö? Vai sanotko esimerkiksi, että “onpa mielenkiintoista, tuollaista en ollutkaan tullut ajatelleeksi – kerro vähän lisää tästä”?

Pyritään siihen, että olisi vapaa ilmaisu – että kaikkeen mitä sanotaan, suhtauduttaisiin uteliaan hyväksyvästi. Annetaan tilaa kaikille, osallistetaan toisia: “No hei, mitä sinulla on tästä sanottavaa? Mitä sinä ajattelet tästä?” Puhutaan arvostavasti, kysytään kysymyksiä ja otetaan semmoinen vähän niin kuin ei-tietävä asenne – ollaan avoimia sille, että oma käsitys asiasta saattaa muuttua.

Yritetään tiedostaa omia ennakoasenteita ja siirtää niitä sivuun, että päästäisiin tilaan, jossa vilpittömästi halutaan ymmärtää toista ihmistä. Tärkeintä on tietysti myös se, että osallistutaan itse ja otetaan vastuu omasta osallistumisesta. Otetaan asioita puheeksi, ollaan avoimia, kerrotaan itselle tärkeistä asioista ja heitetään pois se semmoinen cool työntekijän naamari – ei piiloteta inhimillistä epätäydellisyyttä, vaan uskalldataan esimerkiksi esitellä keskeneräinen työ tai kysyä omasta mielestä tyhmiä kysymyksiä.

Nina Tuominen

Mulle tulee mieleen semmoinen ihan välihuomautuksena tällainen hauska tilanne, kun välillä mä olen aivan niin kuin siis menen ihan villinä kuule, kun on semmoinen kevään villivarsa ja tulee hauskoja omia humoristisia ideoita vastaan omassa päässä.

Niin mä menin kerran sillä lailla, kävelin Lahdessa Kampuksella, niin kävelin käytävää pitkin ja sitten semmoinen lasineukkari oli siinä käytävällä. Mä katsoin, että siinä oli kaksi henkilöä hirveän vakavana, niin tiedätkö mitä mä tein? Mä menin siihen lasin kohtaan ja sitten mä niin kuin iskin posken ja nenän siihen lasiin vasten niin, että mä näytin varmaan tosi mielenkiintoiselta ja hihitin siinä.

Ilmeet oli siellä neukkarissa – kaksi henkilöä, jotka tunsivat mut – ensin hämmentyneet, sitten huvittuneet. Ja mä kysyin vielä sen jälkeen, että “joo sori, olitte niin vakavan näköisiä, että oli vähän pakko piristää – tuleeko mulle kutsu HR:ään, että oliko se tässä?”

Reetta Nyman

No hyvä esimerkki siitä, että just kun tehdään vähän kieli poskella, niin ideointikin lähtee ihan eri tavalla liikkeelle.

Nina Tuominen

Joo, mutta oli vähän semmoinen, että no oliko Nina pakko – mutta ilmeisesti siinä tilanteessa oli pakko.

Reetta Nyman

Se tekee hyvää.

Nina Tuominen

Mutta mitkä tilanteet sitten haastavat turvallisuuden tunnetta?

Reetta Nyman

Muutostilanteet, epävarmuus – ja näähän on nykymaailmassa työelämässä vahvasti läsnä. Eli sitä turvallisuuden tunnetta kannattaa vahvistaa, jotta tällaisista muutoksista esimerkiksi selvittää paremmin.

Lisäksi kilpailu haastaa – voi olla tämmöistä kilpailevaa selviytymisen kulttuuria tai että toisen hyvä on niin kuin itseltä pois. Ehkä siellä on oikeasti nollasummapeli, että jos toinen saa jotain, niin toinen ei saa. Tämä vaikuttaa siihen, ettei jaeta esimerkiksi tietoa tai tulee tämmöisiä ilmiöitä.

Kannattaa tiedostaa se, ettei luoda niitä kilpailuasetelmia – vaikka ne voisivat parantaa hetkellisesti yksilösuorituksia, niin otetaan huomioon se, miten ne vaikuttavat psykologiseen turvallisuuteen ja sitä kautta tiimin toimintaan.

Lisäksi vahva hierarkia haastaa turvallisuuden tunnetta. Työntekijät eivät uskalla jakaa ajatuksia, jos hierarkiarakenne on hirveän vahva tai jos johtamistapa ei muuten tue avoimuutta ja luottamusta.

Kiire haastaa – ei ehditä jutella, viestintä voi olla heikkoa, ei ehditä kuunnella toista. Ylipäänsä kiire vähentää empatiaa ja lisää väärinymmärryksiä.

Negatiivinen tai rankaiseva palaute haastaa turvallisuuden tunnetta – jos virheistä sakotetaan tai jos työntekijällä on tällaisesta kokemusta esimerkiksi edelliseltä työpaikalta. Kyllähän yksilön aiemmat kokemukset vaikuttavat siihen, miten psykologinen turvallisuus koetaan – minkälaisessa vuorovaikutuskulttuurissa on kasvanut, ihan lapsuuden vuorovaikutusympäristö mukaan lukien.

Onko itsellä myötätuntoa, pystyykö olemaan armollinen itseään kohtaan? Jos ei pysty suhtautumaan itseensä hyväksyvästi, niin usein on myös vaikea kestää toisten keskeneräisyyttä.

Nina Tuominen

Mulle tulee tässä mieleen nyt sitten seuraava asia – kyllä sä oot niin fiksu, kun mä kuuntelen sua, että mitä kaikkea sä tuumaillet, niin tää on ihana kuunnella. Ja sitten hyökkään heti seuraavaan kysymykseen: vaikuttaako etätyö psykologisen turvallisuuden kokemiseen, mitä sä oot mieltä?

Reetta Nyman

No monilla on varmaan siitä kokemusta, että ollaan siellä Teamsissa, kamerat on kiinni, ihan hiljaista, joku kysyy jotain, mutta kukaan ei vastaa. Tai sitten toinen vaihtoehto on se, että ollaan hirveän samanmielisiä – kaikki on vaan samaa mieltä ja “näin, pakettiin tämä asia”.

Kyllähän siinä, jos on etätyötä eikä tavata, niin siinä on vähemmän spontaania vuorovaikutusta. Keskinäistä ymmärrystä ja luottamusta on tosi vaikea luoda ilman vuorovaikutusta. Mitä enemmän jutellaan, sitä vähemmän syntyy väärinkäsityksiä, ja sillä vähennetään myös ennakkoluuloja.

Etätyössä korostuu se, että luodaan tietoisesti rutiineja kohtaamiselle, kuulluksi tulemiselle ja palautteelle. Mietitään, miten saataisiin jokaisen ääni kuuluviin. Siihen voi käyttää esimerkiksi digitaalisia osallistamisen työkaluja.

Mietittäisiin etätyön kohdalla, miten saadaan aikaa sille, että työyhteisön jäsenet voivat tulla kuulluiksi – sekä tiimissä että kahden kesken esihenkilön kanssa. Jos lähityössä esihenkilöä neuvotaan varaamaan päivittäin väljyyttä kalenteriin, jotta ehtisi jutella alaisten kanssa ja hakeutua paikkoihin, joissa häntä voi matalalla kynnyksellä lähestyä – niin miten tällaista saataisiin etätyöhön siirrettyä? Se on hyvä kysymys ja kannattaa jokaisessa organisaatiossa miettiä.

Nina Tuominen

Mulle kolahti heti tuo, että kamerat päällä – kun puhuttiin Teamsista, että siellä ollaan samaa mieltä tai kamerat on kiinni. Kyllähän sillä on tosi suuri merkitys, kun pidetään palaveria, että ainakin alkuun, ennen kuin ruvetaan esittämään mitään materiaalia, kasvot nähdään. Nähdään ihmisten ilmeet ja kysytään nopeasti kuulumiset, ihan pikainen kyselyrinki.

Reetta Nyman

Kyllä, ja myöhemminkin – kun siellä näkee sen kuvan, niin näkee, että hei, mua kuunnellaan. Siinä osoitetaan yhteyttä ja kuuntelua, kun siellä on se todellinen naama, joka ehkä nyökkäilee välillä ja näkee, että hän kuuntelee minua.

Nina Tuominen

Juuri näin. Kun työyhteisössä koetaan psykologista turvallisuutta, se varmasti myös rohkaisee ihmisiä tekemään asioita eri tavalla kuin yleensä. Mikä sinulla on, Reetta, rohkeinta, mitä olet tehnyt työpaikalla?

Reetta Nyman

Tulee mieleen ainakin sellainen, että minä rohkaistuini kertomaan mulle vaikean henkilökohtaisen asian, joka painoi mun mieltä ja vaikutti mun jaksamiseen. Useinhan tällaisia rohkeita tekoja on myös se, että uskalletaan tuoda esiin joku vaiettu ongelma, tai myönnetään, että nyt tuli tehtyä paha moka, tai uskalletaan kyseenalaistaa joku pitkään jatkunut käytäntö.

Nina Tuominen

Apua! No minähän kerroin yhden rohkean teon tuossa aikaisemmin, kun laitoin naamani siihen ikkunalasiin, mutta ehkä se nyt ei ollut tähän liittyvää. Mutta mulle itse asiassa tulee mieleen useitakin pieniä tilanteita ja tekoja. Ehkä ei semmoista yhtä yksittäistä suurta tekoa tule mieleen.

Ehkä se, että miehän mokailen jatkuvasti ja sitten mä laitan vaan kättä pystyyn virheen merkiksi. Eli ei ole mitään harhakuvitelmia omasta erinomaisuudesta tai siitä, että minä olen aina oikeassa. Jotenkin mä kuulun siihen kastiin, mitä tuossa aikaisemmin sanoit – että jos ei ole tehnyt virheitä, niin ei ole todennäköisesti saanut mitään aikaan. Että virheitä tekemällä oppii, kun niitä virheitä ei toista, vaan oppii niistä. Jos ei ole tehnyt virheitä, niin ei ole varmaan tehnyt mitään muutakaan.

Reetta Nyman

Tämä on kiinnostavaa – miettiä just näitä rohkeita tekoja, että mikä on semmoinen rohkea juttu, mitä olet tehnyt työpaikalla. Ja sitten kun siitä lähtee muistelevaan, että miten pomo tai työkaverit suhtautuivat siihen ja mikä fiilis siitä kaikesta jäi, niin päästään hyvin sen äärelle, miltä psykologinen turvallisuus tai toisaalta turvattomuus voi tuntua.

Nina Tuominen

Kyllä. Kiteytää mulle vielä, että mitä olennaista organisaation pitää tehdä, jotta se olisi psykologisesti turvallinen työyhteisö?

Reetta Nyman

No ensinnäkin siellä on tärkeää määritellä ne yhteiset arvot. Keskustellaan työn merkityksellisyydestä. On selvät yhteiset arvot ja toimintatavat, ja ne tukevat rohkeutta, avoimuutta ja yhteistyötä.

Toisena nostaisin esiin esihenkilön roolin – esihenkilön tulee tunnistaa oma merkitys psykologisen turvallisuuden luomisessa. Näyttää esimerkkiä tuomalla esiin oma inhimillisyys ja näyttää esimerkkiä siitä, miten virheisiin suhtaudutaan. Kannattaa panostaa uteliaaseen asenteeseen, kuunteluun, kyselemiseen ja läsnäoloon.

Kolmantena nostaisin avoimuuden ja luottamuksen kulttuurin – otetaan tosissaan se, että kaikki tulevat oikeasti kuulluiksi ja hyväksytyiksi. Kannustetaan avoimuuteen ja riskinottoon, ja nähdään epäonnistumiset oppimiskokemuksina.

Nina Tuominen

Siinäpä sitä asiaa sitten tulikin. Todella ajatuksia herättävä keskustelu psykologisesta turvallisuudesta. Kiitos vielä sinulle, Reetta, erinomaisista näkökulmista ja konkreettisista vinkeistä ja oivalluksista. Toivottavasti tulet taas uudestaan moikkaamaan joku kerta tässä.

Tuleeko sinulle mieleen vielä joku asia, mikä jäi ehkä kertomatta, vai ollaanko me hyvin sivuttu tätä asiaa pintaa syvemmältä ekalla kerralla?

Reetta Nyman

Nyt ollaan päästy pintaa syvemmälle.

Nina Tuominen

Kiitos. Toivottavasti tämä jakso inspiroi sinua, kuuntelija, pohtimaan, miltä psykologinen turvallisuus näyttää sinun työyhteisössäsi ja mitä voit itse tehdä sen vahvistamiseksi. Muista, että pienilläkin teoilla voi olla iso vaikutus.

Kiitos, että kuuntelit LAB Talk -podcastia. Jos pidit tästä jaksosta, jaa se ihmeessä kollegoille tai ystäville. Pysy kuulolla – luvassa on lisää mielenkiintoisia aiheita ja ilmiöitä. Kuullaan taas pian. Moikka!

Reetta Nyman

Moi moi!

Lähteet

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. New York Times Magazine.

Viitattu 26.3.2025. Saatavissa <https://www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/what-google-learned-from-its-quest-to-build-the-perfect-team.html>

Edmondson, A. C. 2014. Building a psychologically safe workplace. TEDxHGSE. 5.5.2014. Youtube.

Viitattu 26.3.2025. Saatavissa <https://www.youtube.com/watch?v=LhoLuui9gX8>

Edmondson, A. C., & Lei, Z. 2014. Psychological Safety: The History, Renaissance, and Future of an Interpersonal Construct. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior. Vol. 1. 23–43. Viitattu 5.9.2024. Saatavissa rajoitetusti <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305>

Pajunen, E. 2024. Psykologinen turvallisuus työpaikalla. Auntie-webinaari. 9.4.2024. Youtube. Viitattu 5.9.2024. Saatavissa <https://www.youtube.com/watch?v=FjXRANw3UE>

Poskiparta, H. 2019. Psykologinen turvallisuus työyhteisössä. Nina Lyytisen Psykopodiaa-podcast. 21.10.2019. Viitattu 5.9.2024. Saatavissa <https://www.ninalyytinen.fi/psykopodiaa/psykologinen-turvallisuus-tyoyhteisossa>

Rinne, N. 2021. Rohkea organisaatio. Turvallinen työyhteisö menestyy. Helsinki: Alma Talent.

Työterveyslaitos. 2021. Pelotta töissä – psykologinen turvallisuus työyhteisössä. Verkko-opas. Viitattu 31.3.2025. Saatavissa <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/pelotta-toissa-psykologinen-turvallisuus-tyoyhteisossa>