

Työterveyslaitos

# **Pelotta töissä – psykologinen turvallisuus työyhteisössä**



# Mitä on psykologinen turvallisuus?

**Psykologisella turvallisuudella tarkoitetaan jaettua uskomusta siitä, että ryhmässä voi ottaa riskejä ja olla oma itsensä.**

**Psykologisesti turvallisessa työyhteisössä jokainen voi tuoda esiin ideoita ja keskeneräisiä ajatuksia, kysyä kysymyksiä, nostaa esiin huolia, pyytää apua ja myöntää virheitä ilman, että joutuu pelkäämään tulevansa nolatuksi, vähätellyksi tai rangaistuksi.**

## Korkea psykologinen turvallisuus

1. Tukee uudistumista, luovaa ajattelua, innovaatioiden tuottamista ja riskien ottamista
2. Edistää oppimista, kun ideoita, ajatuksia ja huolia tuodaan esiin ja virheistä kerrotaan
3. Edistää toiminnan tehokkuutta ja tuloksellisuutta
4. Vahvistaa työtyytyväisyyttä ja työhön ja organisaatioon sitoutumista

Psykologisesti turvallinen ympäristö mahdollistaa rakentavan erimielisyyden ja ajatustenvaihdon sekä konfliktien hyödyntämisen niin, että eri näkökulmista voi ottaa opiksi.

Psykologinen turvallisuus ei tarkoita sitä, että kaikesta oltaisiin samaa mieltä tai että kaikkia ehdotuksia tuettaisiin.

Psykologinen turvallisuus auttaa luomaan ilmapiiriä, jossa voi asettaa korkeita tavoitteita, ja jossa pelko ei ole sujuvan yhteistyön este.

Psykologinen turvallisuus ei tarkoita tavoitteiden madaltamista tai sitä, että suorituksia ei voisi johtaa.

## Miten psykologinen turvallisuus ilmenee?



Vuorovaikutuksen avoimuutena – mielipiteitä, ideoita ja ongelmia tuodaan vapaammin esille



Suhtautumisessa virheisiin ja epäonnistumisiin – psykologisesti turvallisessa työyhteisössä virheitä ei käytetä ketään vastaan, vaan ne sallitaan ja niistä pyritään oppimaan



Kunnioittavana suhtautumisena erilaisuuteen, ihmisten erilaisiin taustoihin, osaamiseen ja ominaisuuksiin



Suhtautumisessa riskinottoon, johon on matalampi kynnys



Sujuvana yhteistyönä

## Miksi psykologinen turvallisuus on tärkeää juuri nyt?

Organisaatiot ja maailma ympärillämme ovat lisääntyvän kompleksisia. Psykologisen turvallisuuden merkitys työn tulokselle etenkin asiantuntijatyössä on kasvanut merkittävästi. Syitä tähän löytyy organisoitumisen muuttuvista muodoista ja muutoksista työn tekemisen tavoissa ja säännöissä.

### Yhteistyö ja keskinäisriippuvuus

Kompleksisessa maailmassa yhteiseen tavoitteeseen pääseminen edellyttää yhteistyötä (esim. erityisosaamisiin perustuva asiantuntijatyö) – psykologinen turvallisuus tukee tiedon ja kokemusten vaihtoa.

### Ennakoimattomuus

Epävarmassa ja riskialttiissa kontekstissa tulevia virheitä voidaan välttää puhumisen ja palautteen kautta.

### Uudet ratkaisut ja uudistuminen

Vanhat tavat tai ratkaisut eivät välttämättä toimi, jos toimintaympäristö on muutoksessa. Uutta ei kuitenkaan synny, jos uusia ideoita ja ajatuksia ei uskalleta tuoda esiin (esim. luovat ratkaisut, innovaatiot)

### Uuden oppiminen ja innovaatiot

Muuttuvassa työelämässä tarvitaan uuden oppimista ja uskallusta lähteä rohkeasti kokeilemaan (esim. uuden teknologian käyttöönotto, kokeilut). Uusi on tuntematon ja virheiden kautta voi oppia.

## Psykologista turvaa virheiden ja epäonnistumisten arvostamisesta

Virheistä oppimaan pyrkivä suhtautuminen epäonnistumisiin ja kokeiluihin on psykologisen turvallisuuden ytimessä. Alla oleva taulukko kuvaa, miten se eroaa perinteisestä suhtautumisesta virheisiin.

| Perinteinen kehys  | Virheistä oppimaan pyrkivä kehys  |
|--|---|
| <b>VIRHEKÄSITYS</b><br>Virheet eivät ole sallittuja        | <b>VIRHEKÄSITYS</b><br>Virheet lähes väistämättömiä uutta luovassa työssä                     |
| <b>USKOMUS</b><br>Tehokkaat työntekijät eivät tee virheitä | <b>USKOMUS</b><br>Tehokkaat työntekijät tekevät virheitä, oppivat niistä ja jakavat oppimansa |
| <b>TAVOITE</b><br>Ehkäistä virheitä                        | <b>TAVOITE</b><br>Edistää nopeaa oppimista  |
| <b>VAIKUTUS</b><br>Virheiden peittely suojautumismielessä  | <b>VAIKUTUS</b><br>Avoin keskustelu, nopea oppiminen ja innovaatiot                           |

Lähde: mukaellen Edmondson 2019, *The Fearless Organization*

# Miten edistää psykologista turvallisuutta työyhteisössä?

**Organisaation johdolla ja kaikilla vastuuasemissa olevilla on erityinen rooli psykologisen turvallisuuden kehittämisessä, mutta jokainen voi vaikuttaa joko turvallisen tai turvattoman ilmapiirin syntyyn.**

## Psykologisen turvallisuuden edistäminen – mitä JOKAINEN voi tehdä?

Psykologista turvallisuutta edistää yhteiseen ymmärrykseen tähtäävä vuorovaikutus, johon päästäkseen kannattaa pyrkiä:

- tunnistamaan omia uskomuksiaan erilaisuuden edessä
- kunnioittamaan eriäviä mielipiteitä
- asettamaan itsensä alttiiksi ja osoittamaan oma haavoittuvuutensa ja erehtyväisyytensä
- olemaan syyllistämättä toisia virheistä
- nostamaan myös vaikeat asiat esille ja keskustelemaan niistä kunnioittavasti

## Miten psykologisen turvallisuuden puute näyttäytyy?

Työyhteisön jäsenten uskomukset siitä, mitä tapahtuu, jos ehdottaa uutta ideaa, osoittaa epävarmuutta tai kysyy hölmöjä kysymyksiä, kertovat työyhteisön psykologisen turvan tasosta.

Jos vähättelyn tai naurunalaiseksi joutumisen riski arvioidaan suureksi, paljon voimavaroja saatetaan käyttää vaikutelman hallintaan. Oppiminen kärsii ja potentiaalia menee hukkaan, koska ei uskalleta

- esittää kysymyksiä
- myöntää virheitä
- ehdottaa ideoita
- kyseenalaistaa

## Psykologisen turvallisuuden edistäminen – mikä on JOHDON ja ESIHENKILÖIDEN rooli?

Psykologista turvallisuutta ei voi vahvistaa tai kehittää irrallaan muusta organisaation toiminnasta, vaan sen on oltava aidosti johdon agendalla.

Jos psykologisen turvallisuuden vahvistaminen on johdon intresseissä, kannattaa aloittaa oman työskentelyn tarkastelemisesta:

- Vallitseeko johtoryhmässä pelon ilmapiiri vai arvostetaanko siellä suoruutta kollegoita kunnioittavalla tavalla?
- Mikä on johtamisen taustalla oleva ihmiskäsitys? Ajatellaanko, että ihmiset pyrkivät lähtökohtaisesti tekemään parhaansa ja epäonnistuminen on inhimillistä? Koetaanko kyvykkyys pysyväksi ominaisuuksien summaksi vai nähdäänkö kaikissa potentiaalia oppia?

Organisaation johto, esihenkilöt ja ylipäätään kaikki vastuurooleissa olevat vaikuttavat merkittävästi psykologisen turvallisuuden syntyyn. Heidän toimintansa synnyttää psykologista turvallisuutta kun he:

- osoittavat arvostavansa vuoropuhelua
- kannustavat avoimuuteen ja osoittavat oman haavoittuvuutensa
- priorisoivat aikaa aktiiviseen kuunteluun

**Psykologinen turvallisuus auttaa synnyttämään oppivampia, luovempia ja tuottavampia työyhteisöjä.**

### ESIHENKILÖN TYÖKALUPAKKI

#### MUOKKAA ODOTUKSIA

**Kehystä työ** Tuo esiin, että virheet ovat sallittuja, puhu työhön liittyvistä epävarmuuksista ja keskinäisestä riippuvuudesta. Korosta tarvetta asioiden ääneen sanomiselle, jotta virheistä voi oppia.

**Kerro miksi tärkeää** Kerro, mitä on pelissä, miksi sillä on merkitystä ja kenelle.

> **Jaetut odotukset ja merkitykset**

#### KUTSU OSALLISTUMAAN

**Osoita nöyryyttä** Osoita oma epätäydellisyytesi: "tästä asiasta en tiedä", "tämä on minullekin uutta".

**Kysy, kuuntele ja luo jakamisen paikkoja** Kysy rakentavia kysymyksiä, kuuntele tarkkaavaisesti. Luo paikkoja kohtaamisille ja palautteen antamiselle.

> **Luottamus siihen, että jokaisen ääntä halutaan kuulla**

#### VASTAA RAKENTAVASTI

**Osoita arvostusta** Kuuntele, tunnusta ja kiitä, tarjoa apua

**Arvosta epäonnistumisten jakamista, puutu selkeisiin rikkomuksiin** Tuo esiin, että virheet ovat usein väistämättömiä, kiitä niiden jakamisesta. Pidä huoli, että sallitun käyttäytymisen rajat ovat kaikille selvät.

> **Muutos kohti jatkuvan oppimisen kulttuuria**

*Lähde: mukaellen Edmondson 2019, The Fearless Organization*

## Pohdittavaa tiimeille

Psykologista turvallisuutta edistää jo siitä keskusteleminen. Ottakaa aihe yhteiseen käsittelyyn esimerkiksi pohtimalla tilannettanne seuraavien väittämien osalta:

- Virheitä ei käytetä työyhteisössämme niiden tekijää vastaan.
- Työyhteisömme jäsenet tuovat esille ongelmia ja vaikeitakin asioita.
- Työyhteisössämme kunnioitetaan erilaisuutta.
- Työyhteisössämme on turvallista ottaa riskejä.
- Työyhteisömme jäseniltä on helppo pyytää apua.

Voitte pohtia myös:

- Millaisissa tilanteissa turvattomuutta esiintyy ja mihin turvattomuus silloin liittyy?
- Mistä toisaalta huomaa, että meillä on psykologista turvallisuutta? Miltä se tuntuu ja mitä se saa aikaan?
- Tunneemme toisemme, uskallamme olla aitoina itsenämme töissä?
- Mikä auttaisi meitä tutustumaan paremmin, jos se on tarpeen?
- Mitä voisimme tehdä, jotta voisimme ottaa enemmän riskejä suhteessa toisiimme ja tekemisessämme?
- Jaamme tietoa riittävän avoimesti?
- Osaamme antaa rakentavaa palautetta, entä uskallamme haastaa rakentavasti?
- Millaiseen suuntaan toivoisimme palautekulttuurimme kehittyvän?

## Tilanteita, joissa psykologisen turvallisuuden merkitys korostuu:

- YT-neuvottelut
- Omistajavaihdokset
- Johtaja- ja esihenkilövaihdokset
- Fuusiot

**Psykologisesta turvallisuudesta keskusteleminen tai sen edistämiseen tarkoitetut työkalut eivät yksin riitä, jos työyhteisössä on vaikea konflikti tai syvää epäluottamusta työyhteisön jäsenten välillä. Näiden ratkaiseminen voi edellyttää konfliktinratkaisun menetelmiä. Tutustu esim. [ttl.fi/askleet-kohti-sopuisaa-tyoyhteisoa](https://ttl.fi/askleet-kohti-sopuisaa-tyoyhteisoa)**



# Miten edistää psykologista turvallisuutta etätyössä?

**Etätyö ja verkon välityksellä tapahtuva vuorovaikutus haastavat psykologisen turvallisuuden, mutta keinoja sen edistämiseen on myös etätyössä.**

## **Kokeile: Ruusu, nuppu, piikki**

Ruusu, nuppu, piikki -menetelmä lisää vuorovaikutusta ja edistää tuttuuden tunnetta sekä epäonnistumisista oppimista. Sitä voi harkita rutiiniksi esimerkiksi viikkopalaveriinhin.

Harjoituksessa jokainen kertoo vuorollaan kolme asiaa esimerkiksi työviikostaan:

1. Ruusu on asia, joka sujui hyvin.
2. Nuppu on asia, joka herättää toivoa tai innostaa.
3. Piikki on asia, joka ei mennyt kovin hyvin tai epäonnistui.

## **Miksi etätyö haastaa psykologisen turvallisuuden?**

Verkon välityksellä tapahtuvissa yhteistyötilanteissa häviää paljon kasvokkain tilanteisiin liittyvästä ei-sanallisesta viestinnästä ja tunneviesteistä. Vähentynyt vuorovaikutus, ulkopuolisuuden kokemus sekä mahdollisista häiriötekijöistä ja multitaskauksesta johtuva läsnäolon puute ovat helposti sujuvan yhteistyön esteenä.

Tuttuus, yksi psykologisen turvallisuuden peruspilareista, on uhattuna kasvokkaisten kohtaamisten puuttuessa. Etätyöläistä uhkaa myös yksinäisyys ja työssä tylsistyminen, etätyöapatia. Tästä syystä psykologisen turvallisuuden ja läsnäolon vahvistamiseen täytyy kiinnittää etätyötilanteissa erityistä huomiota.

## **Psykologisen turvallisuuden edistäminen etätyössä – mitä JOKAINEN voi tehdä?**

Hyvän ja osallistavan ilmapiirin luomisen katsotaan usein kuuluvan esihenkilön vastuulle. Myös etätyötilanteissa psykologisesti turvallisuudesta huolehtiminen on kuitenkin kaikkien työntekijöiden vastuulla, sitä voi edistää:

- Olemalla läsnä ja kiinnostunut muiden ajatuksista virtuaalitapaamisissa.
- Ottamalla matalalla kynnyksellä kontaktia työkavereihin. Myös kuulumisten vaihto on tärkeää!
- Pyytämällä palautetta omasta työstä ja kannustamalla muita.

## Psykologisen turvallisuuden edistäminen etätyössä – ESIHENKILÖN tsekkilista

- Muokkaa odotuksia – puhu sallivasti epäonnistumisista, kutsu kaikkia osallistumaan ja vastaa rakentavasti eli tunnusta, kiitä, tarjoa apua ja anna palautetta.
- Pidä huoli siitä, että kaikki tietävät oman työnsä tavoitteet – tämän merkitys korostuu etätyössä.
- Luo rutiineja kohtaamiselle ja palautteelle.
- Keskity työn tuloksiin, ei tekemisen tapoihin tai käytettyyn aikaan.
- Pidä aktiivisesti huoli siitä, että kaikkien ääni kuuluu.
- Ohjaa asettamaan työlle rajat.

Tiimin dynamiikka ja yksilöiden tarpeet ja toiveet voivat olla etätyössä erilaisia kuin kasvokkain työskennellessä, mikä voi heijastua yhteistyön luonteeseen.

Esihenkilötyössä usein läsnä oleva kiire ei lisää kykyä havaita tiimiläisten tarpeita. Jos olet esihenkilö, ole siis avoin omista haasteistasi yhteistyön johtamisessa. Kysy, mitä tiimiläisesi kaipaavat sujuvan yhteistyön tueksi. Muista myös kahdenkeskiset palaverit ja se että aito vuorovaikutus edellyttää kuuntelemista – myös etätyössä.

## OSALLISTAMISEN VARMISTAMINEN VIRTUAALITAPAHTUMASSA

Tapaamisen tarkoituksen ja tavoitteen selkeyttäminen

Tapaamisen pelisäännöistä sopiminen



Kuulumis-  
kierros

”Käsi pystyssä”  
-toiminto  
puheenvuoron  
pyytämiseen

Anonyymien  
kyselyjen  
hyödyntäminen  
mielipiteen  
ilmaisuun

Kommentti-  
kentän  
käyttöön  
kannustaminen



Pienemmät  
virtuaaliset  
break-out-  
roomit

Kamera päällä  
– mutta liiallisia  
visuaalisia  
ärsykeitä  
välttämällä



Tutustu aiheeseen  
lisää:  
[www.ttl.fi/  
psykologinenturvallisuus](http://www.ttl.fi/psykologinenturvallisuus)



**Yhteystiedot:**

Kirsi Yli-Kaitala, erityisasiantuntija  
[kirsi.yli-kaitala@ttl.fi](mailto:kirsi.yli-kaitala@ttl.fi)

Minna Toivanen, vanhempi asiantuntija  
[minna.toivanen@ttl.fi](mailto:minna.toivanen@ttl.fi)

*Työterveyslaitos 2021*



Työsuojelurahasto  
Arbetskyddsfonden  
The Finnish Work Environment Fund

**Työterveyslaitos**

