



ROHIKEA ORGANISAATIO

**OPAS PSYKOLOGISESTI TURVALLISEEN
TYÖYHTEISÖÖN**

Sitomo 


Sisällysluettelo

Mitä psykologinen turvallisuus on?.....	3
Miksi psykologinen turvallisuus on tärkeää?.....	5-6
Miten ja mistä psykologinen turvallisuus syntyy?.....	7-8
Vinkkilista psykologisen turvallisuuden kehittämiseen.....	8
Psykologisen turvallisuuden neurotiede.....	9
Mistä tunnistaa psykologisen turvallisuuden puutteen?.....	10
Miten psykologista turvallisuutta voidaan rakentaa?.....	12
Tiimitaso.....	12
Organisaatiotaso.....	14
Testaa asenteesi psykologisen turvallisuuden luoja.....	16
Lopuksi.....	17

Tämä opas on kirjoitettu sinulle, joka haluat tutkia mitä omalla vahtivuorolla tapahtuu ja sinulle, joka haluat ymmärtää, miten voit lisätä organisaatiossa ja tiimeissä koettua psykologista turvallisuutta.

Haluatko nostaa organisaation tuottavuuden uudelle tasolle?

Jos vastauksesi on **kyllä**; sinun on ensin nostettava sisäisen keskustelun tasoa. Se onnistuu vaikuttamalla psykologiseen turvallisuuteen.



"Tiikerin takaa-ajama ihminen ei ole hyvä keksimään uusia ideoita."

Mitä psykologinen turvallisuus on?

Psykologinen turvallisuus on sitä, että:

- jokainen voi tuoda esiin uusia ideoita
- kertoa keskeneräisistä ajatuksista
- kysyä kysymyksiä, pyytää apua
- varmistaa asioita
- haastaa ja kertoa epäonnistumisista ilman, että tarvitsee pelätä tulevaisuutta nolatuksi, rangaistuksi tai joutuvansa suurennuslasin alle.

Kun ihmisiltä kysyy, miltä psykologinen turvallisuus tuntuu, saa usein vastaukseksi kokemuksen arvostuksesta ja tunteesta, että toiset ajattelevat heistä hyvää ja että kenenkään kyvykkyyttä ei kyseenalaisteta.

Esimerkki:

Kuvittele tilanne, jossa sinun pitäisi kertoa toisille päätöksestä, joka osoittautui isoksi virheeksi. Jos tällöin kohtaat toisten katseessa hyväksyntää – koet todennäköisesti turvallisuutta. Voitko omassa organisaatiossa luottaa kollegoidesi kykyyn keskustella ratkaisuhakuisesti, jos ilmaiset eriäviä mielipiteitä tai yrität tuoda esiin uusia ideoita? Jos voit; koet psykologista turvallisuutta.

Mitä psykologinen turvallisuus EI ole?

Psykologinen turvallisuus ei tarkoita jatkuvaa harmoniaa tai sitä, että ihmiset ovat hyviä ystäviä keskenään. Se ei myöskään ole paineeton ja stressitön työympäristö eikä tarkoita sitä, ettei työyhteisössä olisi ongelmia.

Miten psykologinen turvallisuus ilmenee?

Psykologinen turvallisuus ilmenee ihmisten välisenä kunnioituksena ja luottamuksena sekä siinä, että toiminnan fokus on tuloksekkaassa keskustelussa ja halussa saavuttaa yhdessä asetettuja tavoitteita. Psykologinen turvallisuus mahdollistaa haasteiden ennakoinnin niin, etteivät ne vaaranna organisaation tai tiimin suoriutumista pitkällä aikavälillä.

”Psykologinen turvallisuus auttaa erilaisuuden hyväksymisessä ja mahdollistaa sen, että jokaisen uniikki osaaminen saadaan esiin. Ihmiset voi luottaa, että kukaan ei tahallaan kaiva maata toisten jalkojen alta ja että jokaisen näkemys on yhtä arvokas.”

Turvallisessa ilmapiirissä ihmiset pyytävät helposti toisiltaan apua, antavat ja haluavat palautetta. Huolista ja virheistä puhutaan osana luonnollista toimintaa. Ihmiset jakavat yrityksen todellisuudesta yhteisiä uskomuksia, jotka ovat syntyneet yhdessä toimimisesta. Turvaisessa työyhteisössä tapahtuu yhdessä oppimista ja tarvittaessa myös rajojen ylittäminen on helppoa toisten toimintojen kanssa, jossa tarvitaan yhteistä koordinoitua tavoitteiden saavuttamisen suhteen.

Lisäksi ihmiset ottavat helpommin sosiaalisia riskejä, joita tarvitaan huonojen uutisten suoraan kertomisessa, vaikeiden asioiden esiin ottamisessa ja rajallisten resurssien jakamisessa. Tämä on mahdollista, koska kenenkään ei tarvitse pelätä kasvojen menettämistä ja oman asemansa heikentymistä.



Copyright Sitomo. All rights reserved.

Miksi psykologinen turvallisuus on tärkeää?

Miksi psykologisen turvallisuuden kehittäminen on tärkeää? Ajatellaan käänteisesti. Jos ei ole turvan tunnetta, on läsnä pelko. Mitä pelko tekee organisaatiossa?

- ▶ **Pelko** tuhoaa organisaation kykyä oppia.
- ▶ **Pelko** rajoittaa kokeiluja ja heikentää päätöksentekokykyä.
- ▶ **Pelko** vähentää vaihtoehtojen näkemistä.
- ▶ **Pelko** estää ihmisiä jakamasta tietoa ja kysymästä epävarmoja asioita.
- ▶ **Jos** ihmiset kokevat, ettei mokia voi ottaa puheeksi, riski suuriin epäonnistumisiin kasvaa.
- ▶ **Ihmiset voivat huonommin.**

Lopulta riskinä on **tehokkuuden laskeminen, sairaspöissaolojen kasvu ja asiakastytyväisyyden heikkeneminen.**

Vaativassa ja nopeatahtisessa ympäristössä yrityksen menestys riippuu yksilöiden ja tiimien yhteistyö- ja riskinottokyvystä sekä kyvystä olla haavoittuvainen vertaistensa edessä. Ihmisten tuntiessa psykologista turvallisuutta ihminen tulee avoimemmaksi, motivoituneemmaksi ja sinnikkäämmäksi sekä oppii nopeammin.

Uskon, että entistä monimutkaisemmassa ja epävarmemmassamaailmassa ketterä tiimityö on menestymisen edellytys kaikille yrityksille. Tutkimusten mukaan psykologinen turvallisuus on keskeisin peruskivi tiimien huippusuoriutumiselle. Psykologinen turvallisuus kasvaa luottamuksesta, avoimuudesta ja hyvästä viestinnästä. Meillä Fastemsilla pyrkimys psykologisen turvallisuuden luomiseen on rakennettu sisään yrityskulttuuriimme ja johtamismalliimme.”

– Mikko Nyman, toimitusjohtaja, Fastems

Psykologisen turvallisuuden ilmapiirissä ihmiset ovat sitoutuneempia, he todennäköisemmin kehittävät yrityksen kyvykkyksiä, kaatavat silloja, jotka hidastavat paremman asiakaskokemuksen tuottamista, lähtevät kokeilemaan uusia asioita ja tekevät paremmin yhteistyötä.

Tutkimusten mukaan psykologinen turvallisuus todella kannattaa

- **Googlen** kaksivuotinen tutkimus psykologisesta turvallisuudesta ja sen vaikutuksista businekselle on tunnetuin ja siteeratuin lähde aiheeseen. Google vannoo psykologisen turvallisuuden olevan kaikkien läpimurtojen alkuvoima, jolla busineksen hyppäykset uusille tasoille tehdään.
- **Cogniscon** v. 2008 teettämän tutkimuksen mukaan hintalappu ihmisten välisille väärinkäsityksille pelkää USA:ssa ja Isossa-Britanniassa oli 37 biljoonaa vuodessa. Väärinkäsityksiksi määriteltiin teot, joita ihmiset ovat tehneet ymmärrettyään väärin toisensa tai, kun he ovat tulkinneet toisiansa väärin asioissa, jotka liittyvät työn tekemiseen, yrityksen sovittuihin käytänteisiin tai sovittuihin prosesseihin tai näiden kolmen kombinaatioon.

Monet tutkimuksen esimerkeistä; tuotannon hidastumisesta, hankinnan haasteista tai jopa sopimussakkoihin saakka menneistä esimerkeistä olisi voitu välttää paremmalla vuorovaikutuksella, jonka psykologinen turvallisuus mahdollistaa. Yli 400 suuryritysten kyselystä nousee esiin, miten myös brändin saamat kolaukset ja asiakkaiden karkaaminen olisi voitu yhteistyöhön panostamalla välttää.

**"Ei ole olemassa
tiimiä ilman
luottamusta"**

- Paul Santagata,
Google

Miten ja mistä psykologinen turvallisuus syntyy?

Esihenkilön / johtajan näkökulma:

Esihenkilöllä, johtajalla tai yleensä vastuurooleissa olevilla on valtava merkitys psykologisen turvallisuuden synnylle. Se millainen johtamistyyli ja vuorovaikutustaidot vastuuhenkilöllä on, ja miten vastuuhenkilöt toimivat, vaikuttavat suoraan yrityksen toimintakulttuuriin. Avoin ja helposti tavoitettavissa ja lähestyttävissä oleva ihminen rakentaa psykologista turvallisuutta organisaatiossa.

Vastuuhenkilönä sinun on tunnistettava oman käytöksesi vaikuttimia, kuten:

- **Kunnioitatko** itse eriäviä mielipiteitä (perinteisesti johtajapositiiossa on vaistomaisesti suosittu vaikenemistä)
- **Tunnistatko** omia uskomuksiasi erilaisuuden edessä – etkä siis tuomitse
- **Käytkö vaikeita** keskusteluita kunnioittavasti
- **Teetkö rohkeasti** harkintaa vaativia väliintuloja
- **Ilmaisetko** itse vahvistavasi arvojen mukaista toimintaa
- **Osoitatko** rohkeasti oman haavoittuvuutesi ja erehtyväisyytesi
- **Uskallatko** kertoa omista virheistäsi etkä myöskään syyllistä muita heidän tekemistä virheistä

Howard J. Ross kirjoittaa kirjassaan "Everyday bias" - jokainen kantaa mukanaan vääristyneitä uskomuksia, jotka vaikuttavat päätöksentekoomme ja siihen, miten kohtaamme erilaisia ihmisiä. Me emme vain ole tietoisia näistä alitajuisista vaikuttimista. Ensimmäinen askel on hyväksyä se ihmisyydessä, että luontomme on luoda ennakoasenteita. Kun kyseenalaistamme ajatteluamme, olemme aloittaneet matkan kohti tasapuolisempaa ja psykologisesti turvallisempaa organisaatiota.

**"Jos olet ihminen, sinulla on vinoumia asenteessa."
-Fakta.**

Tutkija **Brené Brown** haastaa maailman johtajat sukeltamaan rohkean johtajuuden ytimeen psykologisen turvallisuuden lisäämiseksi organisaatiossa. Rohkean johtajuuden edellytyksenä on haavoittuvuuden kohtaaminen asioita käsiteltäessä. Kyky olla rohkea johtaja ei ole milloinkaan suurempi, kuin kyky olla haavoittuvainen. Brené on tutkimusryhmänsä kanssa testannut tätä lähestymistapaa sadoissa yrityksissä tuhansien johtajien kanssa ja huomannut merkittävän yhteyden tiimien suoriutumisen ja tämän taidon välillä; "Rohkeus on tarttuvaa." Haavoittuvuus määritellään tässä tunteena, mitä koemme epävarmuuden, riskin ja emotionaalisen suojattomuuden aikana. Se, että haavoittuvuudessa ihminen kykenee astumaan esiin ja nousemaan toimintaan, levittää rohkeutta koko organisaatioon.

Vinkkilista psykologisen turvallisuuden kehittämiseen:

- 1.** Vaali kasvokkain tapahtuvaa toimintaa
- 2.** Tarjoa foorumeita, joissa ihmiset voivat tutustua
- 3.** Ryhdy kehittämään tiimin tiimityötaitoja
- 4.** Luokaa selkeitä yhteisiä tavoitteita tiimeille tai työpajareille.
- 5.** Osallista ihmisiä toiminnan suunnitteluun
- 6.** Ole sosiaalisesti rohkea ja kannusta toisiakin siihen
- 7.** Pyri tasapuolisuuteen viestinnässä
- 8.** Kuuntele herkällä korvalla palautetta ja pyri tekemään korjauksia
- 9.** Poista esteitä sujuvan toiminnan tieltä

Psykologisen turvallisuuden neurotiede

Jos katsomme turvallisuutta aivojemme näkökulmasta, voimme helpommin ymmärtää miksi psykologisen turvallisuuden kehittäminen vaatii paljon panostuksia. Kun kohtaamme jotain uutta tai yllättävää; uhkaa, torjuntaa tai mitään mikä vaarantaa yhteytemme – amygdala, aivojemme limbisen järjestelmän osa herää ja kaappaa "vallan", kuin meitä uhkasi hengenvaara. Tällöin menetämme osan kyvystä toimia rationaalisesti. Tutkimuksissa on havaittu, että vuorovaikutuksessa, jossa kohtaamme torjuntaa, koemme samoja reaktioita, kuin jos meitä uhkasi fyysinen vaara. Tilanteesta riippuen saatamme käyttäytyä hyökäten, puolustautuen, vetäytyen tai lähes jähmettyen.

” Kiireessä riski tehdä nopeita tulkintoja kasvaa, eikä niiden totuudenmukaisuutta tule aina tarkistettua. Paineen alla ja taistele ja pakene -reaktion vallassa tehdyt virheelliset tulkinnat ohjaavat tiedostamattomina käyttäytymiseen, joka rikkoo psykologisen turvallisuuden kokemusta. Siksi omista ajatuksista ja uskomuksista on oltava koko ajan hereillä. ”

Kun tiedostamme ihmisyytemme historian ja evoluution meille antamat ominaisuudet, meidän on helpompi ymmärtää, miksi vaikeita tunteita on neutraloitava käymällä keskustelua epävarmuudesta ja tunteista; miksi emme saa riskeerata kenenkään kokemaa arvoa ihmisenä, uhata häpeällä, yksinäjämisellä tai syyllistämällä.

Psykologisen turvallisuuden rakentaminen vaatii moninaisia ihmissuhdetaitoja, joiden kehittäminen vie aikaa. Tärkeintä on lähestyä aihetta nimenomaan psykologisesti. Psykologinen turvallisuus edellyttää kaikilta itsereflektointia, joten tätäkin kannattaa organisaatiossa harjoitella yhdessä ja kannustaa jokaista mukaan harjoitteluun.

Mistä tunnistaa psykologisen turvallisuuden puutteen?

Merkkejä siitä, että tiimissä tulee parantaa psykologista turvallisuutta, on mm:

- eriävien mielipiteiden esittämisen pelko
- rakentavan palautteen antamisen ja pyytämisen pelko
- liian korkean suorittamisen korostaminen
- juoruilu siellä, missä asioita ei oikeasti voi parantaa
- passiivis-aggressiivinen käytös

Lisäksi ihmiset välttelevät vaikeita keskusteluita, eivät tunne toisiaan ja voivat olla yleisesti hyvin hiljaisia. Pelon vallitessa myös siiloista ja omasta edusta pidetään herkemmin kiinni.

Pelko on meille kaikille tuttu vieras työyhteisössä. Se, miten pelko näkyy meidän käyttäytymisessä riippuu siitä, millainen turvarakenne ympärillämme on.

Tutkija Brené Brownin pitkä työ rohkean johtajuuden parissa kuvaa hyvin miltä sellaisissa organisaatioissa näyttää, joista rohkeus vaalia turvallisuutta puuttuu. "Sen sijaan, että käyttäisimme hiukan aikaa tutustumiseen, aitoon kuunteluun, muutosten, oletusten, pelon aiheuttajien ja tuntemusten aktiiviseen tunnistamiseen, sekä niistä keskusteluun, me käytämme kohtuuttoman paljon aikaa ja energiaa ongelmallisen käyttäytymisen kitkemiseen."

Millä tasolla te tiiminä olette?

5.

Suurempi yhteinen merkitys

Vahva kokemus siitä, että kaikella on suurempi tarkoitus. Nähdään laajempi kokonaiskuva ja pelataan sitä yhdessä. Ihmiset kokevat vahvaa osallisuuden ja turvan tunnetta tiimissä. mikään kiinnosta.

4.

Tiiminä kohti tavoitteita

Ollaan ylpeitä omasta ja yhteisestä työstä. Työtä kehitetään yhdessä kohti tavoitteita. Ideoita on helppo tuoda esiin. Työssä on imua.

3.

Oma etu edellä

Asioita kyllä saadaan aikaan, mutta ei ole yhteistä tunnetta yhteisestä tavoitteesta tai maailmasta. Vaikeista asioista puhuttaessa ilmenee helposti vastakkainasettelua.

2.

Hatara osallistuminen

Passiivisuus on normaalia käytöstä. Ihmiset näkevät itsensä uhreina. Ei kehittäviä kommentteja, vaan yleistä huutelua ja juoruilua.

1.

Kyynisyyden valta

Kiukun tunteita. Fiilis, että työpaikka on aika kamala. Moni harkitsee vaihtoa. Ketään ei oikein enää mikään kiinnosta.

Luonnollisesti mitä alemmaa lähdetään, sitä suurempi työ on psykologista turvallisuutta saavuttaa. Mutta tänään on parempi hetki lähteä liikkeelle, kuin huomenna.

Tiimitaso

Miten psykologista turvallisuutta voidaan rakentaa?

Tiimitasolla yhteisesti jaetut selkeät tavoitteet ja pelisäännöt lisäävät psykologista turvallisuutta. Osaamisen jakamisen käytännöt ovat myös hyväksi havaittu tapa lisätä sitä. Lisäksi tiimin koke- maa turvallisuutta kannattaa mitata säännöllisesti kyselyillä kuinka turvallisiksi he olonsa joukku- eessa kokevat.

”Ihminen pystyy parhaimpaansa flow tilassa eikä flown syntymisen ole mahdollista tii- mityössä ilman psykologista turvallisuutta. Siksi on kriittistä rakentaa ensin psykologinen turvallisuus, minkä jälkeen esimiehenä tukea, innostaa ja poistaa esteitä.”

– Ilari Lipsonen, HR Business Partner, Also Group

Aloita keskustelemalla yhteisesti teemasta. Jo se, että osallistat aidosti ihmiset keskustelemaan aiheesta, lisää psykologista turvallisuutta. Mitä kauempaa mat- kaan lähдете, sitä enemmän aikaa ja useampia hetkiä keskusteluille vaaditaan.

VOITTE POHTIA TEEMAA ALOITTAMALLA KESKUSTELUN SEURAAVISTA NÄKÖKULMISTA:

1. Millaisesta toiminnasta tai käytöksestä meillä huomaa, että meillä on psykologista turvallisuutta?
2. Mistä toiminnasta tai käyttäytymisestä meillä huomaa, että meillä on vajausta turvan tunteesta?
3. Mitä voimme tehdä, jotta uskaltaisimme ottaa enemmän henkilökohtaista riskiä tekemisessä ja vuorovaikutuksessa?
4. Miltä tuki kollegalta kollegalle näyttää?

LISÄKSI VOITTE TARVITTAESSA POHTIA:

5. Miten voimme lisätä avoimuutta tiedonjaossa?
6. Miten voisimme lisätä rakentavan haastamisen kulttuuria?
7. Millaista palautekulttuuria ylipäänsä haluamme luoda?
8. Millaista vertaistuki- tai mentoritoimintaa voisimme luoda? Mitä hyötyisimme siitä?
9. Millainen asennoituminen ylipäänsä lisäisi rohkeutta vuorovaikutuskulttuurissa?

Mikä tappaa psykologisen turvallisuuden?

Vuorovaikutuksessa:

- Kaikkietävä asenne
- Nöyryyden puute
- Syyllistävä tapa keskustella
- Puolustuskanalle meneminen
- Olettaminen
- Ennakkoluuloisuus

Kulttuurissa / johtajuudessa / tiimityössä:

- Epäselvä viestintä
- Epäselvät odotukset
- Ei vastata rakentavalla tavalla epäselvyyksiin, mokiin tai riskinottoon
- Työn merkityksellisyyttä ei huomioida
- Onnistumisia ei etsitä, eikä huomioida
- Vältellään vaikeaksi koettuja keskusteluita
- Vaalitaan "tosi mukavan ja kohteliaan" kulttuurin normistoa, jota käytetään tekosyynä vaikeiden keskusteluiden välttämiseen
- Suuret henkiset etäisyydet, ei olla läsnä toisten arjessa

Tilanteet, joissa psykologiseen turvallisuuteen kannattaa kiinnittää erityistä huomiota?

- Y T:t
- Esihenkilö- ja johtajavaihdokset
- Fuusiot
- Omistajavaihdokset

Organisaatiotaso

Esimerkin voima

Organisaatiotasolla myös johdon on priorisoitava aikaa ihmisille ja vahvistettava näin arvostuksen tunnetta sekä lisättävä vuoropuhelua. Jos psykologinen turvallisuus ja "ihminen" ei ole johdon aidolla agendalla, jäävät saavutukset tässä vähäisiksi. Eli, kun psykologinen turvallisuus on valittu strategiseksi tekijäksi, kannattaa johdon pysähtyä miettimään myös omaa toimintaansa – miten voisi vahvistaa omalla toiminnallaan psykologista turvallisuutta. Esimerkin voima on tässäkin asiassa valtava. Lisäksi on syytä pysähtyä pohtimaan, millaisesta käyttäytymisestä organisaatiossa palkitaan.

Kehityksen osoittamine

Psykologisen turvallisuuden mittaaminen osana työhyvinvointia on tärkeää, ja sen tietoinen kehittäminen; aikaansaamisen johtamista myöten, varmistavat onnistumisen.

Johdon viestintä

Yhtenäisen viestinnän voima on myös suuri. Selkeyden voimaa tavoitteissa, odotuksissa ja viestinnässä ei voi liikaa korostaa. "Clear is kind. Unclear is unkind."

Oli tosi vaikuttavaa, kun meidän liiketoimintamme vetäjä kertoi miltä palautteen saaminen oli tuntunut. Nyt on sellaista uskoa siihen, että me ollaan kaikki yhdessä tässä muutoksessa."

- Asiantuntija



Copyright Sitomo. All rights reserved.

Pohdi tiimisi psykologista turvallisuutta käytännön esimerkkien avulla

Puhekuplien väittämistä löytyy käytännön esimerkkejä, joiden toteutumista omassa tiimissäsi voit pohtia.



Lähde: Kyselyn pohjana on käytetty Fearless Organization sivuston testiä.

Testaa asenteesi vuorovaikutustilanteissa psykologisen turvallisuuden rakentajana

Hajottaa turvallisuutta:

- Kaikkietävä asenne
- Nöyryyden puute
- Syylistävä tapa keskustella
- Puolustuskanalle meneminen
- Olettaminen
- Ennakkoluuloisuus

VAI

Rakentaa turvallisuutta:

- Innostaa ihmiset mukaan etsimään yhdessä ratkaisuja
- Luottaa, että tilanne kantaa ja antaa myös muille tilaa
- Puhuu suoraan ja kunnioittaen, sekä toimii
- Luo toivoa ja etsii mahdollisuuksia
- Osallistuu, ottaa vastuuta ja riskeeraa

Lopuksi:

Lopuksi vielä pari sanaa jokaisen henkilökohtaiselle matkalle kohti psykologisesti turvallisempia työyhteisöjä. Voit antaa toisille vain sitä mitä sinulla itselläsi on. Turvallisuuden luominen edellyttää myös myötätuntoa ja avain myötätuntoon on löytää ensin myötätunto itseäsi kohtaan. Voitko lähestyä itseäsi samalla lempeydellä ja hyväksynnällä, jolla lähestyt rakkaitasi?

Ps. Myötätunto itseä kohtaan liitetään tutkimuksissa korkeampaan tyytyväisyyteen ja merkityksen kokemukseen elämässä. Miksi et kokeilisi, nyt!

Terkuin Sitomon väki 🍷



Sitomo 

Copyright Sitomo. All rights reserved.