

Psykologinen turvallisuus työyhteisön kehittämisen lähtökohtana

13.2.2025

Sari Aksberg
erityisasiantuntija



Toimiva työyhteisö



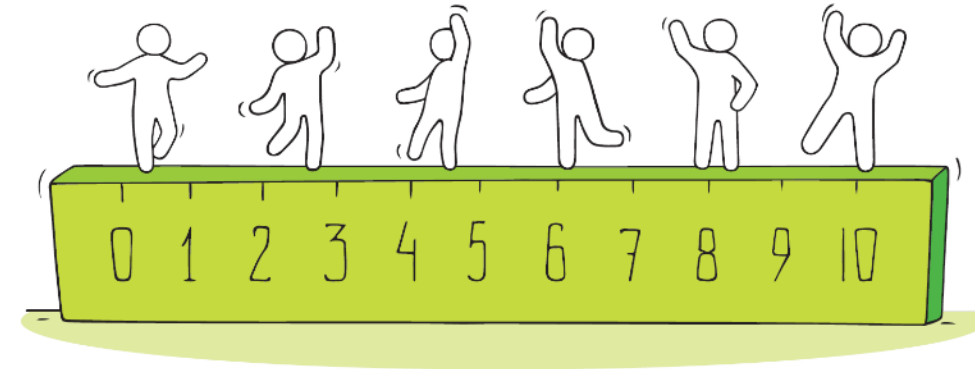
Psykologinen turvallisuus on työssä suoriutumisen edellytys

- Suoriutuakseen työssään ja voidakseen hyvin, ihmisen on koettava olonsa turvalliseksi.
- Psykologinen turvallisuus tarkoittaa sitä, että kenenkään ei tarvitse pelätä työpaikalla tulevana väheksytyksi, syrjityksi, kiusatuksi, häirityksi tai muutoinkaan huonosti kohdelluksi.
- Jokainen kokee aidosti, että hän on huomattu ja arvostettu osa työyhteisöä ja voi kertoa omat näkemyksensä, ideansa ja huolenaiheensa riippumatta työtehtävästään tai asemastaan.
- Erityisen tärkeää on, ettei tarvitse olla huolissaan seurauksista tilanteessa, jossa rohkenee ottamaan vaikeita asioita puheeksi tai tekee virheen.
- Erilaisia näkökulmia arvostetaan, keskustelulle ja kysymyksille annetaan tilaa ja kaikkia kannustetaan jakamaan tietoa ja kokemuksia.
- Keskeneneräisiä ajatuksia tai ideoita ei tyrmätä, vaan niitä tarkastellaan ja jatkokehitetään yhdessä. Epäonnistumisia ja virheitä tarkastellaan oppimisen näkökulmasta.
- Luottamusta omaava yhteisö voi olla työssään luovempi ja rohkeampi sekä valmiimpi ennakoimaan ja ratkaisemaan ongelmia.

Psykologinen turvallisuus

Psykologinen turvallisuus on tunne siitä, että kokee olevansa hyväksytty omana itsenään ja voivansa ottaa esille huolenaiheita, kysymyksiä ja ideoita pelkäämättä työpaikan ihmissuhteisiin tai omaan asemaansa taikka uraansa liittyviä kielteisiä seuraamuksia.

Millaiseksi koet psykologisen turvallisuuden työyhteisössäsi? **Arvioi tämänhetkistä tilannetta asteikolla 0-10.** Mikä vaikutti arvioosi erityisesti? Mitä olisi tarpeen kehittää?



Psykologinen turvallisuus työyhteisössä

Psykologinen turvallisuus työyhteisössä tarkoittaa ilmapiiriä, jossa

- on turvallista ottaa sosiaalisia riskejä;
 - uskalletaan kysyä,
 - uskalletaan erehtyä ja
 - olla oma itsensä.
-
- on tilaa erilaisille ajatuksille ja
 - erilaisille persoonille.
-
- johtaminen on dialogista, aidosti kuuntelevaa ja
 - työntekijöillä on vaikutusmahdollisuuksia omaan työhönsä.



uudistuvampi, tehokkaampi, oppivampi ja toimivampi työyhteisö

Virheistä oppiminen psykologisen turvallisuuden ytimessä



Psykologisen turvallisuuden edistäminen on jatkuva, vähitellen kehittyvä prosessi

- Se edellyttää usein pienempiä ja suurempia muutoksia organisaation toimintatapoihin sekä tapoihimme ajatella ja olla vuorovaikutuksessa.
- Huolehtimalla psykologisesta turvallisuudesta ennaltaehkäisemme myös haitallista psykososiaalista kuormitusta.
- Psykologinen turvallisuus vahvistaa työyhteisön resilienssiä
- Työyhteisöjen tilanteet vaihtelevat. Esimerkiksi vaikea konfliktitilanne tai pitkään kytenyt epäluottamus työyhteisön jäsenten välillä vaatii usein erityistä huomiota ja mahdollisesti konfliktinratkaisun työkaluja.

Resilienssi tarkoittaa kykyä

- kohdata tapahtumia ja olosuhteita,
- sopeutua niihin onnistuneesti sekä
- toipua ja oppia niistä.

Psykologisesti
turvallisessa
työyhteisössä
erimielisyydet eivät ole
uhka



On helppo ottaa erimielisyys puheeksi, kun on turvallinen olo

Psykologisesti
turvallinen
työpaikka



Erimielisyys ei ole
uhka, vaan se johtaa
keskusteluun



Työ kehittyy ja
energiaa vapautuu
työn tekemiseen

On vaikeaa ottaa erimielisyys puheeksi, jos ei ole turvallinen olo

Psykologisesti
turvaton työpaikka



Erimielisyys on uhka
ja johtaa
vaikenemiseen ja
ristiriitoihin



Työ ei kehity ja
energiaa menee
erimielisyyksistä ja
ristiriidoista
koettujen tunteiden
pidättelyyn

Ihminen ei pääsääntöisesti tarkoita pahaa ollessaan eri mieltä



Taustalla on erilaisia

- Tietoja
- Kokemuksia
- Tavoitteita
- Tulkintoja
- Olettamuksia
- Mieltymyksiä
- Arvostuksia
- Asenteita
- Pelkoja

Esihenkilön rooli psykologisen turvallisuuden vahvistamisessa



Psykologista turvallisuutta edistäviä tekijöitä

Johtaminen, joka tukee ja osallistaa – esihenkilö tai johtaja voi helposti luoda turvattomuutta omalla toiminnallaan

Työtovereiden väliset suhteet – tuttuus, tuki, toisista huolehtiminen, luottamus

Kohtaaminen – työpaikoille paikkoja, joissa kohdata ja tulla kuulluksi

Työyhteisön tai tiimin keskinäisriippuvuus

Kannustinjärjestelmät: esim. ryhmät yksilöiden sijaan

Matala hierarkia

Lähteet: Frazier ym. 2016; Newman ym. 2017; Carmeli & Gittell 2009

5

Esihenkilön roolin uudet kehukset

	Vanha oletama	Uusi kehys
Esihenkilö	▪ Antaa käskyjä ▪ Tietää vastaukset	▪ Osoittaa suunnan ▪ Pyytää palautetta tilanteen kirkastamiseksi ja parantamiseksi
	▪ Arvioi muiden suorituksia	▪ Luo olosuhteet jatkuvalle oppimiselle
Muut	▪ Alaisia, jotka tekevät kuten heiltä odotetaan	▪ Lähempänä vertaisia, joilla tärkeää tietoa ja ymmärrystä

Mukaellen Amy Edmondson (2019) The Fearless Organization

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

Tilanteita, joissa psykologisen turvallisuuden rooli korostuu:

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

Psykologisesta turvallisuudesta keskustelu

Voitte käsitellä aihetta esimerkiksi seuraavien kysymysten avulla:

- 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?
- Tunnemmeko 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 tekemisessämme?
- Jaammeko tietoa riittävän avoimesti?
- Osaammeko antaa rakentavaa palautetta, entä uskallammeko haastaa rakentavasti?
- Millaiseen suuntaan toivoisimme palautekulttuurimme kehittyvän?

Miten jokainen voi edistää psykologista turvallisuutta?

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

Yhdessä tekemisen käsikirja

Yhdessä tekemisen käsikirja auttaa rakentamaan työpaikasta psykologisesti turvallisen. Käsikirja sisältää tuttuja, toistuvia tilanteita työpaikalta. Kullekin tilanteelle on valittu menetelmiä, joiden avulla saadaan kaikki mukaan ja käyttämään omaa osaamistaan yhteisen tavoitteen saavuttamiseen.



Lisäaineistoa:

Työterveyslaitoksen

[Pelotta töissä – psykologinen turvallisuus työyhteisössä -oppimateriaalit](#)

Mitä on psykologinen
turvallisuus?

Miten luoda peloton
ilmapiiri?

Miten luoda turvaa
etätöissä?

Kirjoituksia psykologisesta
turvallisuudesta

Kiitos mielenkiinnosta!

Lisätietoja:

Sari.aksberg@ttk.fi