



samk



Satakunnan ammattikorkeakoulu
Satakunta University of Applied Sciences

INNA SAARINEN

Psykologinen turvallisuus tiimityössä

JOHTAMISEN JA PALVELULIIKETOIMINNAN
KOULUTUSOHJELMA

2021

| | | |
|---|--|-----------------------------|
| Tekijä Saarinen, Inna | Julkaisun laji Opinnäytetyö, ylempi AMK | Päivämäärä Toukokuu 2021 |
| | Sivumäärä 72 | Julkaisun kieli Suomi |
| Julkaisun nimi Psykologinen turvallisuus tiimityössä | | |
| Tutkinto-ohjelma Johtaminen ja palveluliiketoiminta | | |
| <p>Kehittämistyön tavoitteena oli kartoittaa psykologisen turvallisuuden nykytilaa sekä selvittää sen ylläpitämisen ja kehittämisen mahdollisuuksia tiimityössä Satakunnan ammattikorkeakoulussa (SAMK).</p> <p>Kehittämistyön viitekehys muodostui psykologisen turvallisuuden elementtien, mielen­ tämisen, tiimityön, tiimin johtamisen ja tiimiroolien ympärille. Kehittämistyö tehtiin tapaututkimuksena, ja se sisälsi myös konstrukttiivisen tutkimuksen piirteitä.</p> <p>Empiirisessä osassa kerättiin tietoa kyselyn ja puolistrukturoitujen haastattelujen avulla. Psykologiseen turvallisuuteen liittyviä tekijöitä käsiteltiin sekä tiiminvetäjien että tiimiläisten näkökulmista.</p> <p>Kehittämistyöhön valittiin SAMKista yhteensä kaksitoista tiimiä, eli osaamisalueilta kahdeksan ja hallintopalveluista neljä tiimiä. Heille toteutettiin aluksi kysely, jonka avulla selvitettiin psykologisen turvallisuuden nykytilaa tiimeissä. Kyselyn jälkeen aiheeseen syvennyttiin puolistrukturoitujen haastattelujen avulla. Tässä vaiheessa päätarkoitus oli selvittää haastateltavien näkemyksiä psykologisen turvallisuuden ylläpitämisestä ja turvaamisesta, sekä saada ideoita psykologisesti turvallisen ilmapiirin kehittämiseen. Haastatteluihin valittiin kaksi päällikköä, kaksi tiimivastaavaa ja neljä tiimiläistä. Haastattelujen teemoina olivat psykologisen turvallisuuden elementit, mielen­ täminen ja tiimiroolien merkitys psykologisessa turvallisuudessa sekä tiimin johtaminen ja sen merkitys psykologisen turvallisuuden kokemuksessa.</p> <p>Kehittämistyön tuotoksena saatiin ohjeistus ja huoneentaulut psykologisen turvallisuuden ymmärtämiseksi, ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi tiimityössä. Ohjeissa tuotiin esiin näkökulmia liittyen vuorovaikutukseen, riskien sallimiseen, tiimiroolien huomioimiseen, palautteen merkitykseen sekä keskustelukulttuurin ja yhteistyön kehittämiseen.</p> | | |
| Asiasanat psykologinen turvallisuus, tiimityö, tiimiroolit, johtaminen, mielen­ täminen | | |

| | | |
|--|--|-------------------------------------|
| Author Saarinen, Inna | Type of Publication Master's thesis | Date May 2021 |
| | Number of pages 72 | Language of publication: Finnish |
| Title of publication Psychological safety in teamwork | | |
| Degree program Degree program in Management and Service Business | | |
| <p>The aim of this Master's thesis was to survey the current state of psychological safety and to clarify the possibilities for maintaining and developing it for teamwork at Satakunta University of Applied Sciences (SAMK).</p> <p>The framework for the Master's thesis was formed around the elements of psychological safety, mentalizing, teamwork, team leadership, and team roles. The Master's thesis was implemented as a case study, and it included also features of constructive research. In the empirical part, data was collected by a questionnaire and semi-structured interviews. Factors related to psychological safety were processed from the perspectives of both team leaders and team members.</p> <p>Twelve teams were selected from SAMK for the Master's thesis, i.e. eight teams from the faculties and four teams from the administrative services. First, they were sent a questionnaire to find out the current state of psychological safety in teams. After the questionnaire, the topic was deepened with semi-structured interviews. At this point, the main purpose was to find out the interviewees' views on maintaining and securing psychological safety, and to receive ideas for developing a psychologically safe atmosphere. Two managers, two team leaders and four team members were selected for the interviews. The themes of the interviews were elements of psychological safety, mentalizing and the importance of team roles in psychological safety as well as team leadership and its role in the experience of psychological safety.</p> <p>As an output of this Master's thesis, guidelines and house rules were created for understanding, maintaining and developing psychological safety in teamwork. The guidelines highlighted aspects related to interaction, risk tolerance, consideration of team roles, the importance of feedback, and the development of discussion culture and collaboration.</p> | | |
| Key words psychological safety, teamwork, team roles, management, mentalizing | | |

SISÄLLYS

| | |
|---|----|
| 1 JOHDANTO..... | 6 |
| 2 KOHDEORGANISAATION ESITTELY | 8 |
| 2.1 Organisaatorakenne..... | 8 |
| 2.2 Organisaation tiimit ja tiimirakenne..... | 9 |
| 3 KEHITTÄMISTYÖN TAUSTA JA TAVOITTEET | 11 |
| 3.1 Aiheen valinta ja lähtötilanne | 11 |
| 3.2 Kehittämistyön johtoajatus ja rajaus | 11 |
| 3.3 Kehittämistyön tavoitteet ja tutkimuskysymykset | 12 |
| 3.4 Kehittämistyön viitekehys | 12 |
| 4 KEHITTÄMISTYÖN LÄHESTYMISTAPA JA TUTKIMUSMENETELMÄT .. | 15 |
| 4.1 Lähestymistapa | 15 |
| 4.2 Tutkimusmenetelmät..... | 16 |
| 4.2.1 Nykytilaa kartoittava kysely | 17 |
| 4.2.2 Puolistrukturoidut haastattelut tiedon syventämiseen | 19 |
| 5 PSYKOLOGINEN TURVALLISUUS TIIMITYÖSSÄ | 21 |
| 5.1 Psykologisen turvallisuuden elementtejä | 21 |
| 5.2 Suorituskykyvaatimusten ja psykologisen turvallisuuden kokemuksen suhde | 23 |
| 5.3 Psykologisen turvallisuuden mittaaminen..... | 24 |
| 5.4 Psykologisen turvallisuuden kehittäminen..... | 25 |
| 5.5 Mielentäminen psykologisen turvallisuuden luomisessa | 26 |
| 6 TIIMIT PSYKOLOGISEN TURVALLISUUDEN NÄKÖKULMASTA | 29 |
| 6.1 Tiimin elementtejä | 29 |
| 6.2 Tiimityön merkitys organisaatiossa | 30 |
| 6.3 Tiimin jäsenten rooleja..... | 31 |
| 6.4 Erilaisten persoonallisuuspiirteiden tunnistaminen..... | 34 |
| 6.5 Tiimi psykologisen turvallisuuden ympäristönä..... | 35 |
| 6.6 Tiimin johtaminen psykologisen turvallisuuden näkökulmasta | 36 |
| 6.6.1 Johtamistyylien merkitys psykologisen turvallisuuden luomisessa | 37 |
| 6.6.2 Johtamisen vuorovaikutuksellisuus psykologisessa turvallisuudessa | 38 |
| 6.7 Toimintaympäristöjen psykologisen turvallisuuden haasteet..... | 39 |
| 6.7.1 VUCA-ympäristöt | 39 |
| 6.7.2 Virtuaaliset ympäristöt..... | 40 |
| 7 KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTUS | 41 |
| 7.1 Kyselyn tulokset..... | 41 |
| 7.1.1 Väittämäkysymysten vastaukset | 41 |

| | |
|--|----|
| 7.1.2 Avoimen kysymyksen vastaukset | 48 |
| 7.2 Kyselytutkimuksen yhteenveto | 50 |
| 7.3 Haastattelujen tulokset | 51 |
| 7.3.1 Psykologisen turvallisuuden elementit | 53 |
| 7.3.2 Vastuu psykologisesta turvallisuudesta tiimissä | 58 |
| 7.3.3 Mielentäminen psykologisen turvallisuuden rakentamisessa | 61 |
| 7.3.4 Tiimiroolien merkitys psykologisen turvallisuuden luomisessa | 62 |
| 7.4 Haastattelututkimuksen yhteenveto | 63 |
| 8 TULOSTEN HYÖDYNNETTÄVYYS KOHDEORGANISAATIOSSA | 66 |
| 8.1 Psykologisen turvallisuuden nykytila, ylläpitäminen ja kehittäminen..... | 66 |
| 8.2 Ohjeiston ja huoneentaulujen laatiminen | 67 |
| 8.3 Tuotosten vaikuttavuus ja vaikuttavuuden mittaaminen | 68 |
| 8.4 Jatkokehitysehdotukset..... | 69 |
| 8.4.1 Vuorovaikutuksen pelisääntöjen ja palautekulttuurin kehittäminen | 69 |
| 8.4.2 Tulevaisuusverstaasosiaalisii innovaatioihin | 70 |
| 9 POHDINTA..... | 71 |
| LÄHTEET | |
| LIITTEET | |

1 JOHDANTO

Tässä kehittämistyössä käsitellään aihetta ”Psykologinen turvallisuus tiimityössä”. Kohdeorganisaatio, johon kehittämistyö tehdään, on Satakunnan ammattikorkeakoulu (myöhemmin SAMK). Psykologinen turvallisuus tarkoittaa ilmapiiriä, jossa tiimin jäsenet kokevat olonsa riittävän turvalliseksi, jotta voivat esimerkiksi ideoida vapaasti ja keskustella vaikeistakin asioista (Edmondson 2019, 22).

Aihe on merkittävä ja ajankohtainen. Paitsi organisaatiot, myös koko maailma on jatkuvassa muutostilassa. Tähän on useita syitä, kuten lisääntyvä yhteistyön ja uusien innovaatioiden tarve sekä ennakoimattomuus. (Työterveyslaitos 2021.) Esimerkiksi tämän kehittämistyön tekemisen aikaan maapallon valtasi koronaviruspandemia, joka on tuonut mukanaan ennakoimattomuutta ja vaatinut niin yhteistyötä kuin uusia innovaatioitakin.

Erytisesti ennakoimattomina aikoina on erittäin tärkeää kokea psykologista turvallisuutta. Se koostuu erilaisista elementeistä, kuten arvostuksesta, viestinnästä ja vuorovaikutuksesta, avoimuudesta, sitoutumisesta, riskien ottamisesta, virheiden sallimisesta ja luottamuksesta. Jokaisella tiimin jäsenellä sekä tiiminvetäjällä on tämän kokemuksen syntymisessä merkitystä.

Nykyään puhutaan paljon johtamis- ja alaistaidoista. Psykologisesti turvallisen ilmapiirin luominen tiimiin liittyy oleellisesti näihin molempiin. Kehitysorientoituneet organisaatiot pitävät lisäksi esimerkiksi henkilöstön hyvinvointia ja vuorovaikutuksellista kulttuuria tärkeinä. Psykologisesti turvallinen ilmapiiri vahvistaa myös hyvinvointia ja vuorovaikutusta.

Psykologisen turvallisuuden käsitettä on selvitetty koulutus- ja keskustelutilaisuuksissa jo keväällä 2020 – ennen tämän kehittämistyön tekemistä – SAMKissa päälliköinä ja tiimivastaavina toimiville henkilöille. Tilaisuuksissa pohdittiin, mitä psykologinen turvallisuus SAMKin erilaisissa tiimeissä ja palveluryhmissä tarkoittaa. Myös näissä keskustelutilaisuuksissa aihe koettiin merkitykselliseksi.

Kehittämistyön raportti koostuu teoriapohjasta ja käytännön kehittämistyön kuvauksesta sekä tulosten raportoinnista. Työssä perehdytään ensin organisaatioon ja sen rakenteeseen erityisesti tiimien osalta. Seuraavaksi käsitellään työn taustatekijöitä ja tavoitteita. Kehittämistyön tavoitteena on kartoittaa psykologisen turvallisuuden nykytilaa sekä selvittää sen ylläpitämisen ja kehittämisen mahdollisuuksia SAMKissa.

Teoriaosassa käsitellään erityisesti psykologista turvallisuutta. Samassa luvussa käydään läpi myös mielentämistä, joka tarkoittaa taitoa pitää mielessä sekä omaa että toisen mieltä, ja käyttää tätä hyödyksi vuorovaikutuksessa (Keinänen & Martin 2019, 10). Mielentämisen osalta selvitetään, miten sitä voi käyttää hyödyksi psykologisen turvallisuuden kokemuksen rakentumisessa. Toinen tärkeä aihepiiri on tiimi. Kehittämistyössä käydään läpi tiimin ominaisuuksia, sen jäsenten rooleja ja tiimin johtamista psykologisen turvallisuuden näkökulmasta.

Kehittämistyön empiirisessä osassa käsitellään psykologiseen turvallisuuteen liittyviä tekijöitä niin tiiminvetäjien kuin tiimiläistenkin näkökulmasta. Ensin kartoitetaan kyselyn avulla psykologisen turvallisuuden nykytilaa SAMKissa. Tämän jälkeen aiheeseen syvennyttään haastattelujen avulla. Tässä vaiheessa päätarkoitus on selvittää haastateltavien näkemyksiä psykologisen turvallisuuden ilmapiiristä, sen ylläpitämisestä sekä ideoista sen kehittämiseen. Kehittämistyön tuloksena on tarkoitus saada ohjeistus psykologisen turvallisuuden ymmärtämiseksi, ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi tiimityössä.

2 KOHDEORGANISAATION ESITTELY

SAMK toimii neljällä paikkakunnalla: Porissa, Raumalla, Kankaanpäässä ja Huittisissa. SAMKissa on noin 6000 opiskelijaa ja 400 työntekijää. SAMKista on päätynt työelämään yli 22 000 tutkintoon valmistunutta. SAMK on maakunnan suurin korkeakoulu. Se toimii alueella kouluttajana, kehittäjänä, kansainvälistäjänä ja yrittäjyyden edistäjänä. SAMKin perustoimintoja ovat koulutus sekä tutkimus, kehittäminen ja innovaatiot (TKI-toiminta).

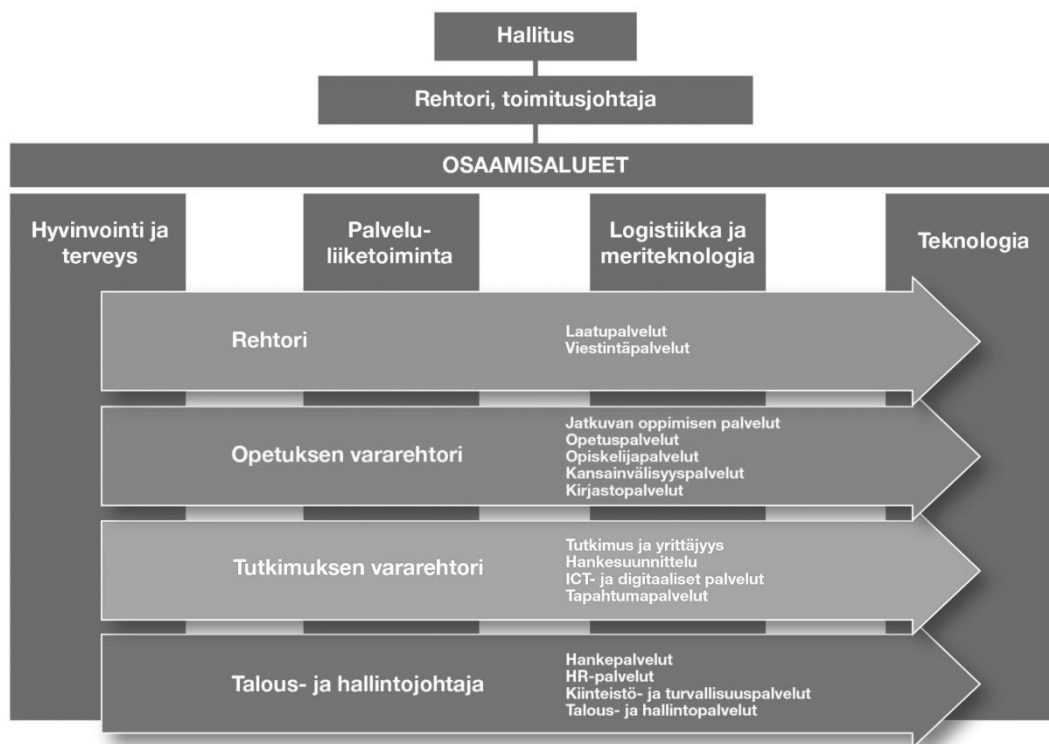
On tärkeää, että organisaatiossa on yhteinen toimintavisio ja -strategia sekä toiminnan tavoitteet (Sarala & Sarala 1996, 156). SAMKin visio on ”Jokainen opiskelijamme työllistyy” (SAMKin strategia 2020). Vuonna 2020 uusittu strategia on suunniteltu ja toteutettu pitkälti joukkoistamalla.

2.1 Organisaatorakenne

SAMKissa ylintä päätösvaltaa käyttävä toimielin on hallitus. Operatiivista toimintaa johtaa rehtori, joka on myös Satakunnan ammattikorkeakoulu Oy:n toimitusjohtaja. SAMKissa toimii rehtorin johdolla johtoryhmä, johon kuuluvat vararehtorit, osaamisalueiden johtajat, talous- ja hallintojohtaja sekä viestintä- ja markkinointipäällikkö.

SAMKin tyyppisestä organisaatiosta käytetään nimeä matriisiorganisaatio. SAMKin organisaatorakenne on kuvattu kuviossa 1. Matriisiorganisaatiossa on sekä vaaka- että pystysuoraa työn- ja vastuunjakoa. Vaakasuorassa työnjaossa on erilaisia palveluita, kuten SAMKissa esimerkiksi viestintäpalvelut. Pystysuorassa työnjaossa määritellään yhden osaston – SAMKissa osaamisalueen – sisällä keskinäinen hierakia. Matriisiorganisaatiossa ristikkäinohjaus toteutuu puhtaimmillaan. (Hyppänen 2009, 282; Iso-kangas & Kinkki 2003, 90.)

Matriisiorganisaatio ei ole yksinkertaisin organisaatiomalli. Siinä voi esiintyä haasteita erityisesti johtamisen osalta. Tärkeää on, että organisaation tavoitteet, vastuualueet ja toimintatavat ovat kaikille selkeitä. (Hyppänen 2009, 78–79.)



Kuvio 1. SAMKin organisaatorakenne (SAMKin www-sivut 2020)

SAMKissa on neljä osaamisaluetta: hyvinvointi ja terveys, logistiikka ja meriteknologia, palveluliiketoiminta sekä teknologia. Rehtorin toimistoon kuuluvat viestintäpalvelut ja laatupalvelut. Opetuksen vararehtorin toimistoon kuuluvat kirjasto-, opiskelija-, kansainvälisyys- ja opetuspalvelut sekä jatkuvan oppimisen palvelut. Tutkimuksen vararehtorin toimistoon kuuluvat tutkimus ja yrittäjyys, hankesuunnittelu, tapahtumapalvelut sekä ICT- ja digitaaliset palvelut. Talous- ja hallintojohtajan toimistoon kuuluvat talous- ja hallintopalvelut, hankepalvelut, kiinteistö- ja turvallisuuspalvelut sekä henkilöstö- eli HR-palvelut. (SAMKin www-sivut 2020.)

2.2 Organisaation tiimit ja tiimirakenne

SAMKissa on monentyyppisiä tiimejä. Karkeimmin jako voidaan tehdä kahdenlaisiin tiimeihin: hallintopalveluiden ja osaamisalueiden tiimeihin. Tämän lisäksi on muita hallinnollisia tiimejä, kuten toimintayksiköiden johtotiimit. Niiden tiimitoiminta rajoittuu kuitenkin lähinnä tiimikokouksien pitämiseen.

SAMKissa tiimi vastaa ammattikorkeakoululain ja SAMKin strategian mukaisesta toiminnasta, kuten opetuksesta ja siihen liittyvistä järjestelyistä, hanketoiminnasta ja aluekehityksestä sekä osaamisen myynnistä. On määritelty, että tiimin työnjaosta, vastuista ja kehittämisestä tulee sopia yhdessä. (SAMKin intranet-sivut 2020.)

Osaamisalueiden tiimit koostuvat opetus- ja TKI-henkilöstöstä. Näiden tiimien vetäjiä ovat tiimivastaavat. Tiimeissä saattaa olla useita kymmeniä henkilöitä, ja niihin kuuluvat opettajat eivät välttämättä tee työtä yhdessä kaikkien tiimin jäsenten kanssa. He saattavat muodostaa pienempiä, epävirallisia tiimejä, esimerkiksi tietyn YAMK-koulutuksen opettajista koostuvan ryhmän. Tästä syystä organisaation tiimityötä on hankala määritellä tarkkarajaisesti.

Tiimivastaavat eivät ole tiimissä oleviin opettajiin esihenkilöasemassa, mikä tekee heidän tilanteestaan poikkeuksellisen. SAMKissa on määritelty, että tiimivastaava koordinoi tiimin vastuulla olevaa toimintaa, toimii toimintayksikön johtotiimin jäsenenä ja viestin välittäjänä tiimiä koskevissa asioissa sekä osallistuu tiimin tavoitteiden määrittelyyn, talouden suunnitteluun ja toteutumisen seurantaan yhdessä toimintayksikön johtajan kanssa. Tiimivastaavalla on myös joitakin erikseen delegoituja esihenkilötehtäviä, kuten kehityskeskusteluiden käyminen ja työaikasunnitelmien laatiminen. (SAMKin intranet-sivut 2020.)

Hallintopalveluiden tiimeistä vastaa kunkin tiimin päällikkö eli tiimin jäsenten esihenkilö. SAMKissa on myös henkilöitä, jotka muodostavat tiimin kahdestaan esihenkilönsä kanssa. Hallintopalveluissa tiimeissä on huomattavasti enemmän yhteistyönä tehtäviä työtehtäviä kuin osaamisalueilla.

Tässä kehittämistyössä tarkastellaan psykologista turvallisuutta valituissa, myöhemmin määriteltävissä tiimeissä. Kehittämistyöhön on valittu sekä tiimivastaavien että päälliköiden vetämiä tiimejä. Jos on tarpeen käyttää näistä henkilöistä yhtä termiä – kuten viitekehystä määriteltäessä – käytettävä termi on tiiminvetäjä.

3 KEHITTÄMISTYÖN TAUSTA JA TAVOITTEET

Kehittämistyötä voi kuvata prosessina, koska siinä on tiettyjä vaiheita, jotka seuraavat toisiaan. Ensimmäinen on suunnitteluvaihe. Sen aluksi selvitetään kehittämistyön taustat ja tavoitteet sekä rajataan aihe. Seuraavaksi on vuorossa suunnitelman toteutusvaihe. Lopuksi arvioidaan kehittämistyön onnistuminen. (Ojasalo 2014, 22, 25.) Tässä luvussa perehdytään suunnitteluvaiheen alkuun.

3.1 Aiheen valinta ja lähtötilanne

Psykologinen turvallisuus ymmärretään nykyisin tärkeänä osana tiimin menestystä ja tuottavuutta sekä henkilöstön hyvinvointia (Duhigg 2016). Psykologisen turvallisuuden ilmapiirin kartoittaminen on hyödyllistä missä tahansa organisaatiossa ja työkalut sen lisäämiseksi tarpeellisia.

Kuten kaikki korkeakoulut, SAMK on hyvin kehitysorientoitunut organisaatio. Kehittämistä tapahtuu siis koko ajan kaikissa toiminnoissa ja kaikilla osaamisalueilla. Vaikka keskiössä on opetuksen kehittäminen, myös esimerkiksi henkilöstön kehittäminen koetaan tärkeäksi aihealueeksi.

Psykologisen turvallisuuden ilmapiirin selvittäminen tiimityössä nousi aiheena esiin SAMKin henkilöstöpalveluista, jossa koettiin tärkeäksi tuoda tämä ajankohtainen aihe henkilöstön tietoisuuteen. Toisaalta haluttiin selvittää psykologisen turvallisuuden nykytilaa SAMKissa, ja koota ohjeistus psykologisen turvallisuuden ymmärtämiseksi, kehittämiseksi ja ylläpitämiseksi jatkossakin.

3.2 Kehittämistyön johtoajatus ja rajaus

Kehittämistyössä on tärkeää pohtia johtoajatus, jonka tulee ilmaista tutkimuksen perusidea, tarkoitus, näkökulma ja käsittelyn rajaus. Rajaamisessa keskeistä on tarkentaa, mitä halutaan tietää ja mitä halutaan osoittaa kerätyllä aineistolla. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 41, 81.)

Kehittämistyön johtoajatuksena on selvittää, miten SAMKissa koetaan psykologinen turvallisuus tiimityössä, ja miten sitä voi ylläpitää ja tulevaisuudessa myös kehittää. Tarkoituksena on luoda lisäksi ohjeistus, jossa käydään läpi pääkohtia psykologisesta turvallisuudesta. Tiiminvetäjille ja koko tiimille tehdään ohjeen liitteiksi omat kootut listat eli huoneentaulut, joista saa aiheen näkökulmasta vinkkejä arkityöhön. Kehittämistyö rajataan koskemaan ainoastaan tiimityöskentelyn kannalta koettua psykologista turvallisuutta. Aihetta ei pohdita koko organisaation tai toisaalta liiaksi yksilön näkökulmasta.

3.3 Kehittämistyön tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Kehittämistyön tavoitteena on kartoittaa psykologisen turvallisuuden nykytilaa sekä selvittää sen ylläpitämisen ja kehittämisen mahdollisuuksia SAMKissa. Kehittämistyön tuotoksena on tarkoitus saada ohjeistus psykologisen turvallisuuden ymmärtämiseksi, ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi tiimityössä.

Kehittämistyön päätutkimuskysymys on:

- Millä keinoin psykologista turvallisuutta voi kehittää tiimityössä SAMKissa?

Apututkimuskysymykset puolestaan ovat:

- Minkälaisena SAMKin tiimeissä koetaan psykologinen turvallisuus?
- Miten päälliköt ja tiimivastaavat voivat auttaa rakentamaan psykologisen turvallisuuden kokemusta tiimeissä?
- Miten kaikki tiimin jäsenet voivat vaikuttaa psykologisen turvallisuuden kokemukseen tiimityössä?

3.4 Kehittämistyön viitekehys

Kehittämistyössä tulee pohtia teoreettinen viitekehys, jonka avulla osoitetaan, mihin asiaan tuodaan uutta tietoa. Teoreettinen viitekehys kehystää kehittämistyön. Tutkimusaineistoa tarkastellaan juuri viitekehyksen näkökulmasta. Teoriaa rakennetaan aikaisemman tiedon pohjalle. Se voidaan ottaa käyttöön, kun aiemmat tutkimukset ovat muodostaneet joukon säännönmukaisuuksia. Teoriat siis paitsi selittävät näitä

säännönmukaisuuksia, pyrkivät myös antamaan aiempaa tarkempaa tietoa kyseessä olevasta ilmiöstä. Teoriaa voidaan kuvata kehittämistyön tukipilariksi. (Hirsjärvi ym. 2007, 137–138; Ojasalo ym. 2014, 19; Vilka 2005, 27.)

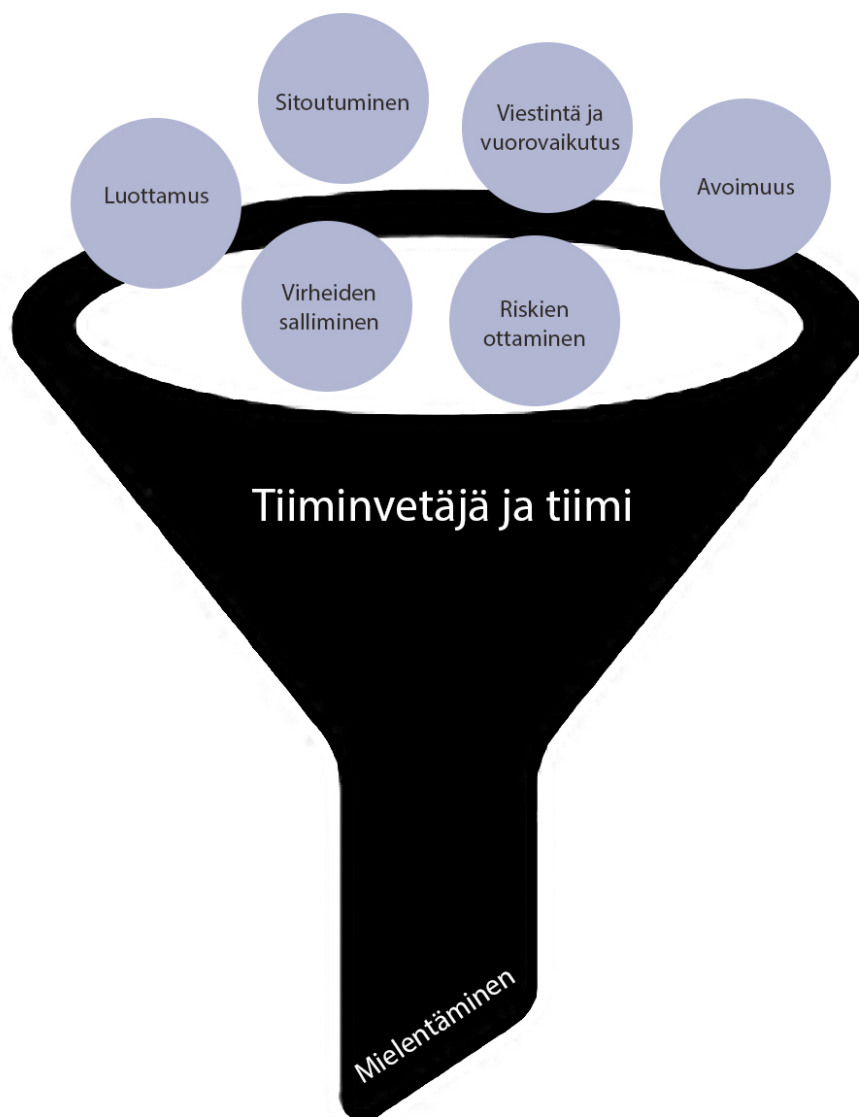
Kehittämistyön teoreettinen viitekehys rakentuu psykologisen turvallisuuden kokemuksen ympärille. Kuten aiemmin mainittiin, psykologinen turvallisuus tarkoittaa ilmapiiriä, jossa tiimin jäsenet kokevat olonsa riittävän turvalliseksi, jotta voivat esimerkiksi ideoida vapaasti ja keskustella vaikeistakin asioista (Edmondson 2019, 22). Psykologinen turvallisuus tarkoittaa organisaatiossa jaettuja uskomuksia siitä, missä määrin ihmiset uskaltavat puhua avoimesti, ottaa henkilöidenvälisiä riskejä ja keskustella epäonnistumisista. Psykologinen turvallisuus lisää ideointia, ongelmanratkaisua, virheistä oppimista ja yhteisöllisyyttä. (Känsälä 2019.) Psykologisen turvallisuuden kokemusta tarkastellaan nimenomaan tiimityöskentelyn näkökulmasta.

Viitekehys on kuvattu kuviossa 2. Siitä käy ilmi, että tiiminvetäjä ja tiimi muodostavat ikään kuin suppilon. Se tiivistää heidän kokemuksensa arvostuksesta, viestinnästä ja vuorovaikutuksesta, avoimuudesta, sitoutumisesta, riskien ottamisesta, virheiden sallimisesta ja luottamuksesta.

Kaikki tiimin jäsenet vaikuttavat psykologisen turvallisuuden ilmapiirin rakentumiseen, mutta avainasemassa on tiiminvetäjä. Katzenbachin ja Smithin (1993, 41) mukaan tiimin määrittäminen on seuraavanlainen: ”Tiimi on pieni ryhmä ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja, jotka ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään, yhteisiin suoritustavoitteisiin ja yhteiseen toimintamalliin, ja jotka pitävät itseään yhteisvastuussa suorituksistaan”.

Parhaassa tapauksessa elementit ikään kuin tiivistyvät suppilossa ja lopulta tuotoksena on psykologisen turvallisuuden tunne. On tietenkin mahdollista, että tunnetta ei synny. Toisaalta tunne voi syntyä myös luonnostaan, mutta sen syntymisessä auttaa mielenlämmittäminen. Se tarkoittaa taitoa pitää mielessä omaa ja toisen mieltä samanaikaisesti. Se liittyy paitsi vuorovaikutukseen ja siitä tehtäviin havaintoihin, myös tavoitteeseen ymmärtää vuorovaikutusta entistä paremmin. (Keinänen & Martin 2019, 10.) Esimerkiksi tiiminvetäjä voi käyttää mielenlämmittämistä hyödyksi. Myös koko muun tiimin

mielentämisen taito tai toisaalta kykenemättömyys mielentämiseen vaikuttavat psykologisen turvallisuuden kokemukseen.



Psykologinen turvallisuus tiimityössä

Kuvio 2. Työn ”Psykologinen turvallisuus tiimityössä” viitekehys

Tämän kehittämistyön teoria nojautuu ajanmukaiseen tietoon psykologisesta turvallisuudesta tiimityössä. Aiheesta onkin pääasiassa melko tuoretta tutkimustietoa, koska sitä on tutkittu verrattain vähän aikaa. Työn keskeiset teemat ovat siis psykologinen turvallisuus, mielentäminen, tiimityö, tiimiroolit ja johtaminen.

4 KEHITTÄMISTYÖN LÄHESTYMISTAPA JA TUTKIMUSMENETELMÄT

Kun kehittämistyöprosessin suunnitteluvaiheen taustat on selvitetty, tavoitteet asetettu ja rajaukset tehty, siirrytään lähestymistavan ja menetelmien valintaan. Lähestymistavalla tarkoitetaan näkökulmaa, josta kehittämistyön kohteena olevaa tutkimusongelmaa lähestytään. Tässä voidaan käyttää erilaisia menetelmällisiä ratkaisuja. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 22, 25.) Tässä luvussa perehdytään kehittämistyön lähestymistavan ja menetelmien valintaan.

4.1 Lähestymistapa

Kehittämistyö toteutetaan laadullisena tutkimuksena. Kun kyseessä on laadullinen tutkimus, pyrkimys on todellisen elämän kuvaamiseen. Tutkija useimmiten osallistuu itsekin toimintaan ja tekee ilmiöstä omia tulkintojaan. Osallistuvuus on yleensä keskeisessä osassa, kun puhutaan laadullisista tutkimuksista. (Eskola & Suoranta 2005, 16; Ojasalo ym. 2014, 105.) Niin tässäkin tapauksessa. Tärkeää on tavoittaa tutkittavien näkökulma.

Valittu kehittämistyö tehdään tapaustutkimuksena. Yin (2014, 17) määrittää, että tapaustutkimus on empiirinen tutkimus, jossa tutkitaan jotakin nykyajan ilmiötä eli tapausta perusteellisesti ja todellisessa kontekstissa. Tapaustutkimukselle on tyypillistä, että tutkittavan ilmiön eli tapauksen ja sen kontekstin väliset rajat eivät ole ilmeisiä.

Tapaustutkimukselle on tyypillistä, että tutkimuksen kohde on yksittäinen ja sitä tutkitaan yhteydessä vallitsevaan ympäristöön. Tapaustutkimuksella tuotetaan tietoa kohdeesta. Tarkoitus on pyrkiä ymmärtämään kehittämisen kohdetta ja tuottaa kohdeorganisaatiolle kehittämisehdotuksia. Tapaustutkimuksella tuotetaan yksityiskohtaista, syvää tietoa asiasta. Se sopii tutkimusmenetelmäksi esimerkiksi tässä tapauksessa, kun tarkoitus on ymmärtää vaikeita tilanteita ja käyttäytymistä niissä. Tapaustutkimuksessa käytetään yleensä useita erilaisia tutkimusmenetelmiä, jotta toimintaa voidaan ymmärtää mahdollisimman laajasti. Tapaustutkimuksen avulla voidaan selvittää miten ja miksi asiat ovat tapahtuneet tietyllä tavalla. (Ojasalo ym. 2014, 38, 52–53; Simons

2010, 23.) Tässä kehittämistyössä tapauksen muodostaa psykologisen turvallisuuden kokemus tiimeissä.

Tapaustutkimus etenee prosesseina. Ensimmäisessä vaiheessa määritellään tutkimusongelma. Sitten ongelmaa koskevaan aiheeseen perehdytään teorian avulla ja käytännössä. Tässä vaiheessa myös täsmennetään tutkimusongelmaa. Seuraavaksi hankitaan tutkimusaineistoa erilaisilla menetelmillä, kuten tässä tapauksessa kyselyn ja haastattelun avulla. Lopulta saadaan lopputulokseksi kehittämissuositus. (Ojasalo ym. 2014, 52, 54.) Tapaustutkimus sopii hyvin menetelmäksi tähän kehittämistyöhön, koska työssä selvitetään psykologisen turvallisuuden kokemusta tiimityössä ja autetaan erityisesti päälliköitä ja tiimivastaavia luomaan psykologisesti turvallista ilmapiiriä.

Tämä kehittämistyö sisältää myös konstruktivisen tutkimuksen piirteitä. Konstruktivisen tutkimuksen tuotos voi olla esimerkiksi innovaatio tai toisaalta vaikka uusi materiaali organisaation henkilökunnan käyttöön. Konstruktiviselle tutkimukselle on tunnusomaista, että siinä tuotetaan konkreettinen tuotos eli tässä tapauksessa ohjeistus ja huoneentaulut psykologisen turvallisuuden luomiseen. (Ojasalo ym. 2014, 65–66.)

Konstruktivisessa tutkimuksessa tuotetaan siis jokin uuteen tietoon perustuva uusi ratkaisu, josta on parhaassa tapauksessa hyötyä paitsi tutkittavana olevassa, myös muissa vastaavissa organisaatioissa. Tämän lähestymistavan avulla on tarkoitus muuttaa organisaatioissa olevia käytänteitä. Konstruktiviselle tutkimukselle on ominaista käytännöllinen totuus käsitys. Se tarkoittaa, että totta on se, mikä toimii. (Ojasalo ym. 2014, 65–66.)

4.2 Tutkimusmenetelmät

Kun tutkimusongelmat on määritelty ja lähestymistapa selvillä, tulee siirtyä menetelmien pohdintaan. Tapaustutkimuksessa tietoa kerätään esimerkiksi kyselyillä ja haastatteluilla. (Ojasalo ym. 2014, 104.) Nämä menetelmät ovat valikoituneet tähän kehittämistyöhön.

Varsinaisten tutkimusmenetelmien lisäksi kehittämistyöhön on haettu näkökulmia päälliköille ja tiimivastaaville tarkoitetuissa koulutus- ja keskustelutilaisuuksissa, joissa käsiteltiin psykologisen turvallisuuden kokemusta tiimeissä. Kun tilaisuuksia järjestettiin, tämän kehittämistyön viitekehys ja teoriaosuus eivät olleet vielä muodostuneet. Tilaisuuksia ei siis voitu tämän kehittämistyön teorian pohjalta alustaa. Tätä havainnointia ei huomioida varsinaisena tutkimusmenetelmänä, vaan siitä oli lähinnä apua kehittämistyön näkökulmien ja teemojen löytämiseen. Havainnoinnin avulla voidaan hankkia taustatietoa kehittämisen kohteesta (Ojasalo ym. 2014, 29). Kyseisissä tilaisuuksissa nousivat keskustelunaiheiksi erityisesti positiivinen viestintä, luottamus, avoimuus, sosiaalinen herkkyys, yhteiset pelisäännöt ja tiimiläisten erilaisuus. Osallistujat toivat myös esiin tiiminvetäjän haasteita ja vastuuta psykologisen turvallisuuden kokemuksen luomisessa. Nämä näkökulmat raamittavat osaltaan työn teoriapohjan rakentamista.

Tapaustutkimuksessa on tyypillistä, että määrällinen vaihe edeltää laadullista vaihetta. Niin tässäkin tapauksessa. Ensin hankitaan melko laajalla kyselyllä tietoa psykologisen turvallisuuden nykytilasta. Sen jälkeen syvennyttään aiheen käsittelyyn haastatteluiden avulla. Yleisesti voidaan todeta, että laadullista ja määrällistä lähestymistapaa on usein vaikea kovin tarkasti erottaa toisistaan. (Hirsjärvi ym. 2007, 132–133.)

4.2.1 Nykytilaa kartoittava kysely

Kyselyn avulla voidaan kerätä tietoa suurelta joukolta ihmisiä. Kyselyssä saattaa olla ongelmana, ettei vastauksia ole saatu tarpeeksi tai ettei voi tietää, kuinka vakavasti kukin vastaaja on kyselyyn vastannut. Kysely ei sovellu tämänkaltaisessa kehittämistyössä ainoaksi tutkimusmenetelmäksi. Muutoinkin useammalla tutkimusmenetelmässä saadaan kattavampi aineisto kuin vain yhdellä tutkimusmenetelmällä. Kyselyä voidaan nimittää survey-tutkimuksen keskeiseksi menetelmäksi. Kyselyn englanninkielinen termi survey viittaa siihen, että aineisto on kerätty standardoidusti eli asioita kysellään kaikilta vastaajilta samalla tavalla. (Eskola & Suoranta 2005, 68; Hirsjärvi ym. 2007, 188, 192; Ojasalo ym. 2014, 121.) Tässä kehittämistyössä kysely soveltuu hyvin nykytilan kartoittamiseen. Sen avulla saadaan selville, mitkä teemat ovat sellaisia, joita on tärkeä ottaa kehittämistyössä tarkempaan tarkasteluun.

Ryväsotanta tarkoittaa, että tutkimuksen kohteena ovat luonnolliset ryhmät, tässä tapauksessa SAMKin tiimit. Ryppäät voivat valikoitua satunnaisesti tai systemaattisesti. (Vilkka 2005, 79.) Tässä tapauksessa käytetään niin sanottua systemaattista ryväsotantaa.

Kyselyssä on mahdollista antaa valmiit vastausvaihtoehdot, esimerkiksi numeroasteikko. On myös mahdollista antaa vastaajien kirjoittaa vapaisiin kenttiin omat vastauksensa. Avoimia kysymyksiä suositellaan olevan korkeintaan muutama, ja niiden käyttöön tulee olla perusteltu syy. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 132.)

Kyselyssä hyödynnetään Edmondsonin mittaria psykologisesta turvallisuudesta. Mittarin avulla voidaan selvittää muun muassa vuorovaikutuksen, luottamuksen, avoimuuden ja arvostuksen kokemuksia tiimissä. Kysymykset on esitelty tässä kehittämissuorituksessa alakohdassa 5.2. Tämän lisäksi on valittu yksi avoin kysymys, jossa henkilö voi omin sanoin kuvata psykologisen turvallisuuden kokemusta tiimissä. (Edmondson 2019, 20.)

Kysely tehdään mahdollisimman lyhyenä monestakin syystä. Ensinnäkin SAMKissa on tehty juuri laaja Parempi Työyhteisö (ParTy)[®] -kysely, joka koskee koko organisaatiota. Sitä käytetään työyhteisön toimivuuden ja kehittämiskohteiden arviointiin. Kysely antaa tietoa muun muassa työilmapiiristä, yhteistyön toimivuudesta, esihenkilötoiminnasta, johtamisesta, työn kuormittavuudesta ja työn ilosta. (Työterveyslaitoksen www-sivut 2020.) Toisen laajan kyselyn toteuttaminen näin lähellä ParTy[®]-kyselyä olisi tuonut riskin, ettei jälkimmäiseen kyselyyn olisi löydetty motivaatiota vastata. Kysely halutaan pitää lyhyenä myös siksi, että vastaukset voidaan miettiä tarkoin. Toisaalta tässä on päätarkoitus saada pohjatietoa ja teemoja myös tuleviin haastatteluihin.

Kyselyssä käytetään järjestysasteikkona viisiportaista Likertin asteikkoa. Likertin asteikossa on tärkeää huomioida, että asteikko muodostaa selvän jatkumon, esimerkiksi 1 = täysin eri mieltä, 3 = ei samaa eikä eri mieltä ja 5 = täysin samaa mieltä. (Vehkalahti 2014, 35).

Kysely tehdään valituille SAMKissa toimiville tiimeille. Kehittämistyöhön valitaan yhteensä kaksitoista tiimiä, eli osaamisalueilta kahdeksan ja hallintopalveluista neljä tiimiä. Tiimit valitaan sillä perusteella, että ne täyttävät mahdollisimman hyvin tässä kehittämistyössä tarkoitetun tiimin määritteen. Valinnan kriteerinä on myös, että tiimeissä tehdään muutakin tiimityötä kuin pidetään tiimikokouksia. Tarkasteltavaksi valitaan eri kokoisia tiimejä, jotka edustavat eri aloja.

Kyselyä ei ole mahdollista tehdä koko organisaation tiimeille, koska osa henkilökunnasta muodostaa tiimin vain esihenkilönsä kanssa. Osassa tiimeistä taas on useita kymmeniä jäseniä. Tällaiset tiimit eivät tee tiimityötä, eivätkä tiimin jäsenet aina edes tunne toisiaan. Nämä tiimit toimivat lähinnä tiedon jakamiseen tarkoitettuina foorumeina. Jos kysely suunnattaisiin koko henkilökunnalle, kyseisten tiimien vastaukset voisivat jopa vääristää kehittämistyön tuloksia.

4.2.2 Puolistrukturoidut haastattelut tiedon syventämiseen

On olemassa erilaisia haastattelutapoja, joista kukin sopii tietynlaisiin tutkimuksiin ja tilanteisiin. Tässä kehittämistyössä käytetään puolistrukturoitua haastattelua, josta voidaan käyttää myös paremmin kuvaavaa nimeä teemahaastattelu. Puolistrukturoidussa haastattelussa pohditaan kysymyksiä ennalta, mutta niiden järjestystä voidaan muuttaa, samoin sanamuotoa. Haastattelun pääasiallinen teema päätetään etukäteen, mutta ei jokaista kysymystä aivan sanasta sanaan. Jos jokin kysymys ei sovellu lainkaan tilanteeseen, sen voi jättää kysymättä. Jos taas haluaa syventää jotain vastausta kysymällä siitä lisää, se on myös mahdollista. Haastattelu on erityinen tiedonkeruun menetelmä sen vuoksi, että siinä ollaan koko ajan vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa. Voidaankin sanoa, että tämä on varsin joustava menetelmä. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 9, 47; Hirsjärvi ym. 2007, 199; Ojasalo ym. 2014, 108.)

Haastattelulla on muutamia luonteenomaisia piirteitä. Haastattelu on suunniteltu ennalta, ja haastattelijalla on ennen haastattelutilannetta tutustunut tutkimusongelman teemoihin. Haastattelijalla on myös sopinut haastattelusta etukäteen ja ohjaa keskustelua. Lisäksi hän tavallisesti motivoi haastateltavaa. Yleensä hän on myös pohtinut

etukäteen, missä roolissa hän esiintyy. Tärkeää on myös, että asiat pysyvät luottamuksellisina. (Hirsjärvi ym. 2011, 43.)

Haastattelu on tarpeen nauhoittaa ja litteroida, jotta haastattelijan muistin varaan ei jää vääriä tulkintoja. Haastatteluun on tällä tavoin myös helpompi palata jälkikäteen. (Ojasalo ym. 2014, 107.) Haastattelun avulla voidaan selventää vastauksia ja syventää saatuja tietoja. Haastattelu sopii menetelmäksi, kun valittua asiaa halutaan ymmärtää ja analysoida mahdollisimman syvästi. (Eskola & Suoranta 2005, 18; Hirsjärvi & Hurme 2011, 35.) Tässä kehittämistyössä haastattelujen tarkoituksena on syventää kyselystä saatujen vastausten teemoja. Tarkoitus on saada lisäksi vastauksia siihen, miten psykologisen turvallisuuden kokemusta voidaan ylläpitää tai kehittää.

Haastatteluun valitaan SAMKista kaksi päällikköä, kaksi tiimivastaavaa sekä neljä tiimiläistä. Heidät valitaan siten, että he voivat tuoda mahdollisimman erilaisia näkemyksiä kehittämistyöhön. Valinnassa huomioidaan, että henkilöt työskentelevät erilaisissa tehtävissä, eri kaupungeissa ja eri tiimeissä. Osa on ollut töissä SAMKissa vasta vähän aikaa, osa kauemmin. Myös henkilön tiimillä on merkitystä valinnassa. Haastatteluun valitaan henkilöitä erilaisista tiimeistä, osa tiimeistä on esimerkiksi ollut toisia kauemmin toiminnassa ja osassa tehdään työtehtäviä enemmän tiimityönä kuin toisissa.

5 PSYKOLOGINEN TURVALLISUUS TIIMITYÖSSÄ

Psykologinen turvallisuus on noussut käsitteenä esiin Googlen muutaman vuoden takaisen tutkimuksen jälkeen. Tutkimuksessa selvitettiin, millaisia ominaisuuksia vaaditaan menestyvältä tiimiltä. Projekti Aristoteleeksi nimetyssä tutkimuksessa todettiin useita piirteitä, jotka ovat yhteisiä menestyvissä tiimeissä. Kaikkein eniten näytti vaikuttavan psykologisen turvallisuuden kokemus. Toisena oli vahva keskinäinen luottamus tiimin jäsenten välillä, ja kolmantena selkeys tiimitoiminnan rakenteissa. (Duhigg 2016.)

5.1 Psykologisen turvallisuuden elementtejä

Psykologisesti turvallisessa tiimissä henkilö uskaltaa olla haavoittuvainen ja paljastaa myös keskeneräisyytensä. Tällaisessa tapauksessa voidaan puhua henkilöidenvälisten riskien ottamisesta. Jos taas luottamus puuttuu, tiimin jäsenet alkavat tavoitella omaa etuaan tiimin edun kustannuksella. (Aro 2018, 127–128.)

Psykologista turvallisuutta ei tule sekoittaa suoranaisesti luottamuksen kokemukseen. Vaikka näillä on yhteisiä piirteitä, ero on siinä, että psykologinen turvallisuus koetaan ryhmän tasolla. Luottamus koetaan useimmiten kahden ihmisen välillä. Luottamus on kuitenkin erittäin tärkeää psykologisen turvallisuuden kannalta. Jos tiimissä ei ole luottamusta, ristiriitoja saatetaan välttää tai ne voidaan kokea taisteluna arvovallasta. (Aro 2018, 123; Edmondson 2019, 17–18.)

Luottamusta voidaan kuvata sosiaalisen pääoman ytimeksi. Tähän kytkeytyy vahvasti myös vuorovaikutus. Vastavuoroinen vuorovaikutus luo tiimin jäsenille turvallisuuden tunteen sekä mahdollisuuden samastua ja sitoutua ryhmään. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 25–26.)

Psykologisen turvallisuuden rinnalla voidaan puhua yhteisluottamuksen kokemuksesta. Se tarkoittaa tiimin kykyä organisoitua yhdessä, ja suunnata siten yhdessä kohti haasteita. Kollektiivisesti koettu turvallisuuden kokemus on yhteydessä muun muassa ongelmanratkaisukykyyn sekä sitoutumiseen. Yhteisluottamus kasvaa tiimin jäsenten

itseluottamuksesta ja luottamuksesta toisiin. Toisaalta liiallinen itseluottamus voi olla yhteisluottamuksen pahin vaara. Kun organisaatio menestyy ja sen tiimien yhteisluottamus kasvaa, syntyy riski, että unohdetaan kollektiivisesti seurata tarpeeksi kilpailijoita tai kuulla asiakkaiden tarpeita. (Rauhala, Leppänen & Heikkilä 2013, 68, 71–72.)

Henkilön rooli tiimissä vaikuttaa huomattavan paljon siihen, miten sitoutunut hän on. Jos hänellä on jokin tietty tiimin tavoitetta edistävä erityisrooli, sitoutumisen aste yleensä kasvaa. Tiimin tavoitteilla on muutenkin suuri merkitys sitoutumiseen. Jos tiimin tavoitteet ovat selkeät, sitoutuminen on korkeammalla tasolla kuin sellaisessa tiimissä, jonka tavoitteet eivät ole selkeitä tai niitä ei ole viestitty selkeästi. (Helin 2006, 163–164.)

Psykologinen turvallisuus ei tarkoita miellyttämisen ilmapiiriä. Tiimin jäsenten ei tarvitse olla samaa mieltä tai yrittää miellyttää toisia. Oikeastaan asia on päinvastoin. Jos ilmapiiri on erityisen kohtelias, rehellisessä vuorovaikutuksessa ei uskalleta olla. Avoimuus voi jäädä taka-alalle eikä psykologisen turvallisuuden kokemus pääse tiimissä kylliksi kasvamaan. (Edmondson 2019, 15–16.)

Vuorovaikutuksessa oleellista on paitsi sen määrä, myös laatu. Keskiössä on johtaminen. Tiiminvetäjä voi auttaa parantamaan tiimin vuorovaikutusta esimerkiksi keskustelukulttuuria kehittämällä. Tämä on erityisen tärkeää silloin, kun tarvitaan uusia näkökulmia toimintaan tai tehtäviin. (Martela & Jarenko 2017, 121–122.)

On olemassa erilaisia vuorovaikutustyyliä, jotka voi karkeasti jakaa asiasuuntautuneisiin ja tunnesuuntautuneisiin vuorovaikutustyyliin. Asiasuuntautuneita eli kovia vuorovaikutustyyliä ovat vakuuttava, ohjaava, dominoiva ja uhmainen vuorovaikutustyyli. Tunnesuuntautuneita vuorovaikutustyyliä ovat refleктоiva, ystävällinen, joustava ja alistuva vuorovaikutustyyli. Merkitystä on sillä, että vuorovaikutuksessa olevat henkilöt osaavat tulkita toistensa tyyliä. Hyvän vuorovaikutuksen edellytys on, että viestin vastaanottaja tulkitsee saamansa viestin ja kontaktipyrkimyksen myönteiseksi. (Kauppila 2005, 65, 67, 70.)

Psykologisessa turvallisuudessa tärkeää on avoimuuden kokemus. Tämä liittyy myös viestinnän läpinäkyvyyteen. Työyhteisössä tulee tietää, mitä muutoksia on tulossa ja

miten ne esimerkiksi koskettavat tiimin jäsentä. Avoimuus tarkoittaa lisäksi suoruutta ja rehellisyyttä tiimin ja erityisesti tiiminvetäjän toiminnassa. (Furman, Ahola & Hirvihuhta 2004, 133.)

Tutkimusten mukaan psykologisen turvallisuuden kokemus koskettaa niin ekstroverteja kuin introverttejäkin ihmisiä. Tämä johtuu siitä, että kokemus ei niinkään johdu tietyn ihmisen persoonasta, vaan koko työpaikan tai vähintään tiimin ilmapiiristä. Ilmapiiriin vaikuttavat kaikkien tiimin jäsenten piirteet. (Edmondson 2019, 16.)

Jos ilmapiiri työpaikalla on psykologisesti turvallinen, virheistä uskalletaan kertoa. Epäonnistumiset sallitaan. Psykologisesti turvallisessa tiimissä voidaan jopa sanoa, että todellista onnistumista on onnistua epäonnistumaan. Tietoa jaetaan varauksetta ja keskusteluun nostetaan vaikeitakin asioita. Viestintää on enemmän kuin sellaisilla työpaikoilla, jotka ovat psykologisesti turvattomia. Apua on helppo pyytää. (Edmondson 2019, 20, 119; Sarkkinen 2019.)

Psykologisesti turvallinen ilmapiiri lisää oppimista, mikä on luonnollisesti koulutusorganisaatiossa tärkeä aihealue. Psykologinen turvallisuus on yhteydessä luovaan ajatteluun, innovaatioihin, riskien ottamiseen ja organisaatioon sitoutumiseen. Tiimin jäsenet kokevat, että heidän yksilöllisiä taitojaan arvostetaan. Psykologinen turvallisuus lisää jopa yrityksen menestystä. (Edmondson 2019, 20; Sarkkinen 2019.)

Psykologisen turvallisuuden kokemus koostuu siis seuraavista elementeistä: arvostuksesta, luottamuksesta, viestinnästä ja vuorovaikutuksesta, avoimuudesta, sitoutumisesta, riskien ottamisesta ja virheiden sallimisesta. Nämä elementit toistuvat kaikissa psykologisen turvallisuuden määritelmässä.

5.2 Suorituskykyvaatimusten ja psykologisen turvallisuuden kokemuksen suhde

Erityisesti työpaikoilla, joilla menestys edellyttää oppimista ja yhteistyötä, pelko ei ole tehokas motivaattori. Jos tiiminvetäjällä on tahtoa myöntää, ettei hän tiedä kaikkea, hänellä on sitouttamisen avaimet käsissään. Kun kaikilla on sellainen olo, että heitä

arvostetaan, se johtaa sitoutumiseen, parempaan ongelmanratkaisukykyyn ja korkeampaan suorituskyykyyn. (Edmondson 2019, 15, 124.)

Edmondson (2019, 15–18) on selvittänyt suorituskyyvyn vaatimusten ja psykologisen turvallisuuden suhdetta (taulukko 1). Jos psykologisen turvallisuuden kokemus on tiimissä matalalla ja suorituskyyvyn vaatimukset alhaiset, ollaan niin kutsutulla apatia-vyöhykkeellä. Hankalin on sellainen tilanne, jossa yrityksessä on psykologisen turvallisuuden kokemus matalalla ja suorituskyyvyn vaatimukset korkealla. Se ajaa työntekijät helposti ahdistuneisuusvyöhykkeelle. Jos psykologisen turvallisuuden kokemus on korkealla, mutta suorituskyyvyn vaatimukset matalalla, ollaan niin kutsutulla mukavuusvyöhykkeellä. Jos taas psykologisen turvallisuuden kokemus on korkealla ja samoin suorituskyyvyn vaatimukset, ollaan oppimisen ja korkean suorituskyyvyn alueella.

Jos organisaatiossa koettu psykologisen turvallisuuden tunne on kovin matalalla tasolla, saattaa vaarana olla hiljaisuuden kulttuurin kehittyminen. Tällöin ihmiset eivät mielellään puhu varsinkaan vaikeista asioista ja saattavat jopa kieltäytyä kuulemasta niitä, jotka uskaltavat puhumaan. (Edmondson 2019, 86.)

Taulukko 1. Suorituskyyvyaatimusten ja psykologisen turvallisuuden suhde (Edmondson 2019, 18.)

| | Alhaiset vaatimukset | Korkeat vaatimukset |
|---|----------------------|---|
| Psykologisen turvallisuuden kokemus korkealla | Mukavuusvyöhyke | Oppimisen ja korkean suorituskyyvyn vyöhyke |
| Psykologisen turvallisuuden kokemus matalalla | Apaattisuusvyöhyke | Ahdistuneisuusvyöhyke |

Psykologista turvallisuutta voidaan kuvata ylimääräiseksi ainesosaksi, joka vahvistaa tai heikentää olemassa olevia suhteita. Se voi auttaa hyödyntämään ryhmien monimuotoisuutta voimavarana. (Edmondson 2019, 43.)

5.3 Psykologisen turvallisuuden mittaaminen

Psykologisen turvallisuuden mittaaminen ei ole ongelmatonta, muttei mahdotontaakaan. Haasteena on, että yksi henkilö tiimissä voi kokea ilmapiirin psykologisesti turvalliseksi ja toinen ei. Yksinkertaisin tapa mitata psykologista turvallisuutta on lähteä

keskustelemalla selvittämään, mikä on psykologisen turvallisuuden tila. Se antaa kuitenkin vain pintaraapaisun aiheesta. (Edmondson 2019, 20; Lyytinen 2019.)

Psykologista turvallisuutta on tutkittu Googlen tutkimuksessa, jossa selvitettiin, mikä tekee tiimistä menestyksekkään. Tutkimuksessa selvisi paitsi huipputiimin ominaisuuksia, myös se, ettei huipputiimin jäsenien yksilöllisillä ominaisuuksilla ollut niin suurta merkitystä kuin koko tiimillä yhteensä. Psykologisen turvallisuuden tilaa voi selvittää melko yksinkertaisesti etsimällä vastausta seitsemään väittämään. (Edmondson 2019, 20; Duhigg 2016.)

Psykologisen turvallisuuden mittaaminen:

1. Jos tiimin jäsen tekee virheen, sitä käytetään usein häntä vastaan.
2. Tiimin jäsenet pystyvät nostamaan keskusteluun vaikeitakin asioita.
3. Tiimissä ei sallita eriäviä mielipiteitä.
4. Tiimissä on lupa ottaa riskejä.
5. On vaikea pyytää apua toisilta tiimin jäseniltä.
6. Kukaan tiimissä ei halua toimia tavalla, joka heikentää toisten suorituksia.
7. Tiimin jäsenten ainutlaatuisia taitoja ja kykyjä arvostetaan ja hyödynnetään.

(Edmondson 2019, 20.)

Luonnollisesti kohdissa 2., 4., 6. ja 7. on psykologisen turvallisuuden kannalta parempi, jos vastaus väittämiin on myönteinen. Kohdissa 1., 3. ja 5. on psykologisen turvallisuuden kannalta parempi, jos vastaus väittämiin on kielteinen. (Edmondson 2019, 20.)

5.4 Psykologisen turvallisuuden kehittäminen

Psykologista turvallisuutta voi kehittää parhaiten palautteen antamisen, pyytämisen, vastaanottamisen ja myös arvostamisen kulttuuria lisäämällä. Henkilön tulee olla valmis kehittämään omia asenteitaan ja vahvistamaan omaa itsetuntoaan palautteen avulla. Toisaalta keskiössä on myös tiimin yhteisen vuorovaikutuskulttuurin kehittäminen. (Lyytinen 2019.)

Palautteen antamisessa, pyytämisessä ja vastaanottamisessa voi aina kehittyä. Palautteen antamista tärkeämpää on sen pyytäminen. Erityisesti esihenkilöiden tulisi toimia esimerkkinä palautteen pyytämisen kulttuuria luotaessa. Kun saa palautetta, sitä on tärkeää arvostaa. Jos itse ei koe, että on samaa mieltä palautteen antajan kanssa, on hedelmällistä jatkaa keskustelua, ja siten alkaa paremmin ymmärtää toista ja toisen näkemyksiä. (Lyytinen 2019.)

Palautteen kannalta merkityksellistä on paitsi sen määrä myös avoimuus ja rehellisyys. Avoin palaute on tärkeää paitsi psykologisen turvallisuuden näkökulmasta, myös tiimin kehittymisen kannalta. Palautteen antamiseen liittyy sekä ohjaava että motivoiva merkitys. (Salminen 2013, 103.) Myönteinen palaute voi jäädä organisaatiossa kokonaan antamatta tai se voidaan antaa ylimalkaisesti. Silloin myönteisen palautteen voima voi jäädä huomioimatta, ja siitä viriävä keskustelu kokonaan väliin. Kielteisen palautteen antaminen ja saaminen on vaikeampaa kuin myönteisen. Palautteen lähtökohta tulisi aina olla asianomaisen työskentelyn kehittyminen ja oppiminen. Voidaan-kin sanoa, että kriittinen palaute voi parhaassa tapauksessa aikaansaada niin kutsutun motivoivan kriisin. (Kaski & Kiander 2005, 113; 116; 119.)

Jos tiimin ilmapiiri on sellainen, että tiiminvetäjä haluaa kuulla vain hyviä uutisia, se luo pelkoa, eikä tiimissä välttämättä uskalleta nostaa esiin totuutta. Psykologisen turvallisuuden tunnetta voi kuitenkin kehittää. On mahdollista määrittää kolme toisiinsa liittyvää vaihetta, jotka auttavat luomaan psykologisen turvallisuuden tunnetta. Ensin tulee pohtia raamit tunteen kokemukselle. Tässä vaiheessa keskustellaan siitä, mitkä ovat kenenkin odotukset. Seuraavaksi kutsutaan kaikki osallistumaan keskusteluun. Lopulta suunnitellaan yhdessä seuraavat vaiheet eli mitä tehdään yhdessä seuraavaksi. Koko tiimille on tärkeää olla selvää, miten osoitetaan toisten arvostus. (Edmondson 2019, 46, 71, 183.)

5.5 Mielentäminen psykologisen turvallisuuden luomisessa

Vaikka tiiminvetäjät ovat merkityksellisessä asemassa psykologisen turvallisuuden tunteen syntymisessä, kaikki tiimin jäsenet vaikuttavat siihen. Yksi tapa kehittää vuorovaikutusta on esittää sopivia kysymyksiä. Toinen tapa on kuunnella, reagoida

ryhmän jäsenten näkemyksiin, ja kehittää eteenpäin heidän ideoitaan sekä antaa palautetta. Kaikesta ei tarvitse olla samaa mieltä, mutta toisen näkemysten arvostaminen kasvattaa psykologisen turvallisuuden kokemusta. Tärkeää on avata keskustelu aina, kun se tuntuu aiheelliselta. Vuorovaikutusta ei oikeastaan voi enää kuvata vuoropuheeksi vaan vuorokuunteluksi. (Edmondson 2019, 199; Pohjanheimo 2012, 140; Ristikangas & Ristikangas 2017, 105.)

Psykologisen turvallisuuden tunteen syntymisessä voi auttaa mielentäminen, jota esimerkiksi tiiminvetäjä voi käyttää hyödyksi. Mielentäminen on kykyä pitää mielessä paitsi omaa myös toisten mieltä, ja käyttää tätä hyödyksi vuorovaikutuksessa. Tärkeää on tiiminvetäjän kyky ymmärtää, että tiimissä on hyvin erilaisia kokemuksia. Tällöin hänen on mahdollista löytää sellaisia tapoja toimia, joita kyseinen tilanne tarvitsee. (Rauhala & Ojanen, 2020.)

Mielentäminen on selkeämpi termi kuin suora käänös englanninkielisestä termistä *mentalizing* (*mentalisointi*). Mielentämisen avulla luodaan, havainnoidaan, yhdistetään ja tarkkaillaan mieltä, joka on kaiken käyttäytymisen takana. Mielentämisessä on yhtä tärkeää huomioida omat ja toisen mielentilat ja toisaalta olla tunnesuhteessa itsensä ja toisen välillä. Mielentämisen kyky on ratkaiseva tekijä ihmisen elämässä selviytymisen kannalta. (Keinänen & Martin 2019, 10–12.)

Mielentämisen pohjana on sosiaalinen älykkyys sekä toisen ihmisen eleiden ja ilmeiden huomioiminen. Näitä huomioidaan empatian avulla. Empatialla tarkoitetaan sitä, että pystyy kokemaan tai tunnistamaan muiden mielentiloja. Empatiaan liittyy kuitenkin ongelmia. Empatiaan voi esimerkiksi väsyä. Toisaalta, jos ei kysy, ei koskaan voi täysin tietää, mitä toinen ajattelee tai miten hän kokee. (Aaltola & Keto 2017, 7; 129, Rauhala 2020.) Voidaan puhua implisiittisestä ja eksplisiittisestä mielentämisestä. Implisiittinen mielentäminen on nopeaa ja tiedostamatonta, eksplisiittinen puolestaan pohtivaa, analysoivaa ja sanoitettua. Vaikka mielentämisen edellytykset syntyvät jo jopa varhaislapsuudessa, mielentämisen kykyä voi harjoittaa prosessoiden pitkäjänteisesti. (Rauhala 2020.)

Vaikka tiiminvetäjän mielentämisen kyvyllä on psykologisen turvallisuuden kannalta eniten merkitystä, se ei pelkästään riitä. Oleellista tiimityössä on se, että koko

ryhmässä mieltämisen kyky on hyvä ja ryhmädynamiikka turvallista. Jos useiden tiimin jäsenten mieltämisen kyky on heikkoa, myös turvattomuuden tunne lisääntyy. (Rauhala 2020.)

Tiiminvetäjällä on vastuu opastaa ja valvoa tiimin toimintaa. Jos hänellä on kyky mieltää, hän voi itsekin saada uusia näkökulmia tiimiltä ja oppia myös esimerkiksi virheistään. Jos hänellä taas on mieltämisen ongelmia, hän saattaa kokea, että saatu palaute kertoo siitä, kuinka väärässä muut ovat. Tällöin vuorovaikutusta ja kasvamista tiiminä ei synny. (Keinänen & Martin 2019, 131.)

6 TIIMIT PSYKOLOGISEN TURVALLISUUDEN NÄKÖKULMASTA

Jos ihmisjoukolla on jonkinlainen yhteinen tavoite, vähintään mahdollisuus vuorovai-
kutukseen ja käsitys ryhmään kuulumisesta, voidaan puhua ryhmästä (Kopakkala
2011, 36). Milloin sitten ryhmästä tulee tiimi?

Katzenbach ja Smith (1993, 41) ovat määrittäneet tiimin seuraavasti: ”Tiimi on pieni
ryhmä ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja, jotka ovat sitoutuneet yhteiseen
päämäärään, yhteisiin suoritustavoitteisiin ja yhteiseen toimintamalliin, ja jotka pitävät
itseään yhteisvastuussa suorituksistaan”.

Tiimillä tulee olla edellä mainittujen yhteisten tavoitteiden ja toisiaan täydentävien
taitojen lisäksi riittävät valtuudet ja resurssit tiimille määrättyjen tehtävien suorittami-
seen. Työryhmässä vastuu on yleensä sen vetäjällä, tiimissä vastuuta kantaa useampi
henkilö, joissakin tapauksissa kaikki sen jäsenet. (Helin 2006, 213.)

6.1 Tiimin elementtejä

Tiimin peruselementtejä ovat sen jäsenten taidot, sitoutuminen ja vastuullisuus. Tiimin
sitoutumisen aste on yleensä korkeampi kuin ryhmän. Ryhmässä toimittaessa yksittäi-
nen ryhmän jäsen saattaa kokea, ettei hänen suoritustaan arvioida. Ihmisille on tyypil-
listä säästää voimiaan, jos omaa panosta yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi ei koeta
ratkaisevaksi. Ryhmä voi siis olla vähemmän kuin osiensa summa. Kun ryhmä kehiti-
tyy, syntyy tiimi. Tiimin toiminnalle on tyypillistä esimerkiksi se, että yksittäisen jä-
senen panosta voidaan arvioida, tiimin tehtäviä pidetään haastavina, mutta mahdolli-
sina, ja jäsenet pitävät tiimiä ja annettua tehtävää itselleen tärkeinä. (Katzenbach ym.
1993, 43, 45, 56; Kopakkala 2011, 39, 41.)

Tiimissä tärkeä tekijä on sen ilmapiiri. Työilmapiiri on ihmisten kokemus omasta työ-
ympäristöstä. Se ei ole objektiivinen, matemaattisesti mitattavissa oleva asia. Se on
ennemminkin yhteisesti koettu, mutta henkilökohtainen käsitys sosiaalisen työympä-
ristön laadusta. Kun ilmapiiri on hyvä, tiimin jäsenillä on yleensä hyvä

yhteenkuuluvuuden tunne, ja he haluavat auttaa toisiaan. Heidän on myös helppo ottaa toisiltaan vastaan neuvoja. Avoimuus auttaa myös siihen, että uusien jäsenten on helppo tulla tiimiin mukaan. (Aro 2018, 39, Spiik 2004, 152–153.)

6.2 Tiimityön merkitys organisaatiossa

On oleellista miettiä, onko tiimityöstä hyötyä organisaatiolle. Jos organisaatiossa osataan hyödyntää tiimityötä oikealla tavalla, laatu ja tuottavuus voivat parantua. Tämän lisäksi tutkimuksissa on todettu, että tiiviissä tiimissä jäsenten ristiriitojen käsittelykyky on parempi kuin enemmän erillään olevassa organisaatiossa. (Sarala & Sarala 1996, 156.)

Tiimityössä tärkeää on itseohjautuvuus, yhteinen organisoituminen ja sovittujen päämäärien tai tavoitteiden suorittaminen yhdessä. Tiimityölle on tunnusomaista, että tiimin jäsenet kokevat yhteisesti vastuuta työtehtävistä ja tekevät yhdessä töitä tavoitteiden saavuttamiseksi. Itseohjautuva tiimi voi esittää tiiminvetäjälle tarpeita ja pyyntöjä, jotka edellyttävät tiettyjä toimia. Aiempina vuosikymmeninä tilanne on useimmiten ollut päinvastainen eli johtaja on määrännyt tehtävät alaisilleen. (Spiik 2004, 38–39.)

Itseohjautuvuudessa on kyse siitä, että tiimin jäsenet ovat motivoituneita, heillä on päämäärä ja tiimissä on myös tarvittava osaaminen, jotta päämäärä voidaan saavuttaa. Organisaatiossa voi olla vahva itseohjautuvuuden kulttuuri, vaikka organisaatiorakenne olisi hierarkkinen. Tällöin voidaan puhua osallistavasta organisaatiosta. Työntekijöiden itseohjautuvuudesta on organisaatioissa paljon hyötyä. Organisaatiossa tulee luoda rakenteet, jotka mahdollistavat siellä työskentelevien henkilöiden itseohjautuvuuden. (Martela & Jarenko 2017, 12, 16, 319.)

Ei voida suoraan sanoa, luoko itseohjautuvuus psykologista turvallisuutta. Itseohjautuvuus tarjoaa sille kuitenkin rakentavan lähtökohdan. Sen avulla kaikki ymmärtävät olevansa vastuussa psykologisesta turvallisuudesta. Psykologinen turvallisuus luo myös hyvät olosuhteet sosiaaliselle riskinotolle. (Viljanen 2019.)

Sosiaalinen riski tarkoittaa sitä, että asioita avataan keskusteluun. Se voi tarkoittaa, että kerrotaan asioita, jotka eivät ole loppuun asti jäsentyneet tai tuodaan esiin yleisen mielipiteen vastaisia näkökulmia. Edmondson (2019, 30) nimittää hiljaisuuden epidemiaksi sellaista tilannetta, että asioita ei uskalleta sanoa ääneen. Ne jätetään sanomatta siinäkin tapauksessa, vaikka henkilö uskoisi niiden sanomisesta olevan huomattavaa hyötyä organisaatiolle tai henkilölle itselleen.

Psykologisesti turvallisella työpaikalla tuetaan luovaa ajattelua ja innovaatioiden luomista eli riskien ottamista tekemällä asioita toisin kuin normaalisti. Tästä luonnollinen seuraus on tehokkaampi ja tuloksellisempi työyhteisö. (Työterveyslaitos.) Yksi tehokkaan, oppivan ja hyvinvoivan organisaation peruselementeistä on se, että siellä arvioidaan ja kehitetään tiimitoimintaa jatkuvasti. Tiimi voi yhdessä kehittyä hankkimalla uusia kokemuksia, taitoja, tietoja, asenteita ja kontakteja. Tällaista yhteistä kehitysprosessia voidaan kutsua tiimioppimiseksi. (Sydänmaanlakka 2012, 245, 290.)

6.3 Tiimin jäsenten rooleja

Ryhmädynamiikaksi kutsutaan sellaista aluetta, johon kuuluvat tiimin keskinäiset suhteet, kiinnostuksen kohteet, voimavarat, motiivit ja tunteet. Ryhmädynamiikka vaikuttaa kolmen eri rakenteen syntymiseen tiimissä. Ensimmäinen on valtarakenne. Se muodostuu erilaisista vallankäytön muodoista, kuten siitä, kuka käyttää asiantuntija-asemaa, ketä palkitaan ja millä tavoin. Toinen on tunnerakenne. Se kattaa kaikki ryhmän tunteet ja niihin liittyvät vuorovaikutussuhteet. Kolmas on normirakenne. Se sisältää kaikki kirjoitetut ja myös kirjoittamattomat säännöt ja toimintatavat. (Kauppila 2005, 92, 95.)

Ryhmän dynamiikka ja vuorovaikutus vaikuttavat roolien syntymiseen tiimissä. Tiimin jäsenillä voi olla eri tavoin määräytyviä rooleja. Jokaisella on luonnollisesti oma työnkuva, jonka mukaan kyseisen henkilön tehtävät määrittyvät. Työnkuvaan liittyvää roolia voidaan kutsua tehtävärooliksi. Työntekijällä on lisäksi tiimirooli tai -rooleja, joiden mukaan hän toimii tiimityössä. Jotta tiimityö voi onnistua, on tärkeää, että henkilön tehtävärooli ja tiimirooli eivät ole ristiriidassa toisiinsa nähden. (Kauppila 2005, 92–93; Parker, 57.)

Tiimityötä käsiteltäessä huomio kiinnittyy usein tiimin dynamiikan pohdintaan. Tiimiroolien merkitys jää usein vähemmälle huomiolle, vaikka se on aivan keskeistä tiimien toiminnassa. Yksittäinen tiimin jäsen voi vaikuttaa merkittävästi koko tiimiin. Tiimitoiminnalle on useimmiten hedelmällisintä, että tiimin jäsenet ovat hyvin erityyppisiä. (Parker 63.)

Belbin (2003, 22) määrittää roolit seuraavasti:

- Keksijä (Plant) – mielikuvituksellinen ja luova, ratkaisee vaikeitakin ongelmia, ei välttämättä huomioi yksityiskohtia
- Tiedustelija (Resource investigator) – innostunut, luo kontakteja, saattaa menettää mielenkiintonsa helposti
- Kokooja (Co-ordinator) – luotettava, selkeyttää päämääriä, saattaa olla manipuloiva
- Takoja (Shaper) – dynaaminen, hyvä paineensietokyky, saattaa loukata muita
- Arvioija (Monitor evaluator) – rauhallinen ja huomaavainen, näkee kaikki vaihtoehdot, liiankin kriittinen
- Diplomaatti (Teamworker) – yhteistyökykyinen ja havainnollinen, rauhoittaa tilannetta, päättämätön vaikeissa tilanteissa
- Tekijä (Implementer) – luotettava ja tehokas, vie ideat käytäntöön, saattaa olla joustamaton
- Viimeistelijä (Completer) – huolellinen ja tunnollinen, löytää virheet ja puutteet, saattaa murehtia perusteettomasti
- Asiantuntija (Specialist) – itseohjautuva ja herkkä, asiantunteva erityisalalla, unohtaa helposti kokonaisuuden

Jokaisella tiimin jäsenellä voi olla yksi tai useampia rooleja. Ne eivät useinkaan ole niin selkeitä kuin yllä on kuvattu. Ne voivat vaihdella, tai joku voi siirtyä vähitellen toiseen rooliin. Tällöin voidaan puhua väliroolista. Esimerkiksi Kokoojan ja Diplomaatin välissä voi olla Valmentajan roolin omaksunut henkilö, jolle on motivoivaa opettaa asioita muille. Tällaisessa roolissa olevaa voidaan tarvita esimerkiksi muutostilanteissa. Parhaimmassa tapauksessa tiimin jäsenillä on erilaisia rooleja, mutta

harvoin tiimissä on kuitenkin kaikkia näistä rooleista. (Belbin 2003, 22; Helin 2006, 227; Kopakkala 2011, 109.)

Tiimiroolit omaksutaan usein tiedostamatta. Roolin omaksumiseen vaikuttavat paitsi omat taipumukset, myös organisaation työkuulttuuri. Voi myös olla, että tiimistä puuttuu jokin keskeinen rooli, jolloin joku tiimistä alkaa täyttää kyseistä roolia. Jos tiimi koostuu esimerkiksi Takojista ja Kokoojista, saattaa joku ottaa ideointia vaativassa tilanteessa Keksijän roolin. Tiimin kehitykselle on hyödyllistä, että siinä vallitsevat roolit ovat tasapainossa. (Helin 2006, 228, 230.)

Psykologisen turvallisuuden kannalta on paras tilanne, jos tiimiroolit tunnustetaan. Voidaan puhua perusosaamisalueista, jotka tiimiroolien on hyvä kattaa. Ne ovat ajattelu, ihmiset ja toiminta. Kaikilla näillä perusosaamisalueilla tulisi olla vastuuhenkilö, jotta tiimin olisi mahdollista toimia. (Salminen 2013, 92–93.)

Tiimin jäsenillä voi olla myös asenneroleja. Joku voi olla tiimin hauskuuttaja, joka kokee tehtäväkseen muokata keskustelusta rentoa ja vapaamuotoista. Joku toinen voi osoittautua tiimin määrääjäksi, joka kääsee ja keskeyttää jatkuvasti muita. Kolmas tiimiläinen voi osoittautua alistujaksi. Hän voi antaa asioita periksi, mutta loukkaantua kuitenkin. Asenteisiin pohjautuvat roolit voivat olla tiimille vahingollisia. Saattaa olla, että esimerkiksi jonkun henkilön syrjäytyminen vaikuttaa koko tiimiin negatiivisesti. Erityisen haastava on passiivis-aggressiivinen asennerooli. Se voi ilmentyä sitoutumattomuutena, vähättelynä tai jälkiviisasteluna. (Kauppila 2005, 92–93, Salminen 2013, 96–98; Spiik 2004, 166–169.)

Negatiivisista käyttäytymistavoista johtuvat tiimiroolit ovat luonnollisesti vaarana psykologisen turvallisuuden tunteen kasvamiselle. Kyse ei ole sellaisista luonteenpiirteistä, joihin ei voisi vaikuttaa. Kyse on omaksutusta tavasta, jolla henkilö käyttäytyy tilanteessa. (Salminen 2013, 98.)

On tärkeää, ettei työpaikoille syntyisi toimintakulttuureja, jotka suosivat tiettyntyyppisten ihmisten toimintatyyliä. Esimerkiksi vahvasti yhteisöllisyydestä innostunutta toimintatapaa tai sosiaalista aktiivisuutta voidaan suosia. Jos jotakin tiettyä persoonallisuuspiirrettä ei hyväksytä, voidaan puhua persoonallisuussyrjinnästä. Hyvin erilaisia

persoonallisuuspiirteitä tarvitaan, eikä tietty piirre ole useinkaan hyvä tai huono. Esimerkiksi sinnikkyys voidaan arvottaa sitkeydeksi tehdä vaikeaa työtehtävää tai jousitamattomaksi itsepäisyydeksi. (Keltikangas-Järvinen 2016, 125.)

Tiimiläisten persoonallisuuspiirteiden perusteella ei myöskään voida päätellä, ketkä voivat esimerkiksi työskennellä tehokkaasti yhdessä. Ymmärrystä tai väärinymmärrystä voi olla yhtä lailla persoonallisuuspiirteiltään samankaltaisten kuin erilaistenkin tiimiläisten keskuudessa. (Keltikangas-Järvinen 2016, 125–126.)

6.4 Erilaisten persoonallisuuspiirteiden tunnistaminen

On hyödyllistä tunnistaa tiimiläisten erilaisia persoonallisuuspiirteitä. Tiimin jäsenet voivat päättää, mitä he paljastavat persoonallisuudestaan muille tiimiläisille. Tätä voi selvittää esimerkiksi Joharin ikkuna -vuorovaikutusmallilla. Mallin nimi tulee sen kehittäjien Joseph Luftin ja Harry Inghamin nimistä. Vuorovaikutusmallissa on neljä ruutua, jotka kuvaavat henkilön käsitystä itsestään ja muiden käsitystä hänestä (taulukko 2). (Krogerus & Tschäppel 2012, 49.)

Ensimmäisessä ruudussa ovat asiat, jotka henkilö tietää itsestään ja jakaa muille. Toisessa ruudussa ovat asiat, jotka henkilö itse tietää, mutta salaa muilta. Kolmannessa ruudussa on sellaisia asioita, joita henkilö itse ei tiedä, mutta muut tietävät. Tässä voi olla myös asioita, joita henkilö luulee ilmaisevansa selkeästi, mutta ei todellisuudessa ilmaise. Neljännessä ruudussa ovat sellaiset asiat, joita henkilö itse ei tiedä, eivätkä muutkaan. Jokainen voi ensin itse ja sitten tiimin kanssa pohtia kuhunkin tiimin jäsenen liittyviä adjektiiveja. Kun näitä adjektiiveja asetetaan Joharin ikkunan ruutuihin ja analysoidaan yhdessä, voidaan oppia paljon tiimin jäsenten persoonasta. (Krogerus & Tschäppel 2012, 49.)

Taulukko 2. Joharin ikkuna (Krogerus & Tschäppel 2012, 50.)

| | Tiedän | En tiedä |
|------------------|--|---|
| Muut tietävät | Tiedän itsestäni ja paljastan muille (avoin) | En tiedä itsestäni, mutta muut tietävät (sokea) |
| Muut eivät tiedä | Tiedän itsestäni, mutta salaan muilta (kätkeyty) | En tiedä itsestäni, eivätkä muut tiedä (tuntematon) |

Toinen usein käytetty työväline persoonallisuuksien ymmärtämiseen on MBTI (Myers-Briggs Type Indicator). Tämän ajattelutyylien erilaisuuteen pohjautuvan mallin ovat kehittäneet Katherine C. Briggs ja Isabella Briggs Myers. Mallissa kuvataan ajattelun neljää ulottuvuutta. Ensimmäinen ulottuvuus on se, onko henkilö sisään- vai ulospäin suuntautunut. Toinen ulottuvuus on tietojen hankkimisen tapa eli uskooko hän tosiasioihin vai intuitioon. Kolmas ulottuvuus on päätöksenteko eli tekeekö henkilö päätökset ajattelun vai tunteen perusteella. Neljäs ulottuvuus kuvaa, onko hän järjestelmällinen vai spontaani. (Helin 2001, 10, 139.) Myös tämän mallin avulla voi selvittää tiimin jäsenten persoonallisuutta. Se helpottaa vuorovaikutusta tiimissä.

6.5 Tiimi psykologisen turvallisuuden ympäristönä

Tiimityön voi ymmärtää monella tavalla ja tiimityö-termiä voidaan käyttää laajassa kontekstissa (RDM: The Results-Driven Manager Series 2005, 8). Jos tiimin ilmapiiri on hyvä, yhteenkuuluvuuden tunne saa aikaan monia positiivisia vaikutuksia. Jäsenet ovat valmiimpia ottamaan vastaan neuvoja. He myös haluavat auttaa toisiaan ja kertovat tapaamisissa mielipiteitään. Virheistä uskalletaan puhua. (Spiik 2004, 152.)

Luottamuksella on tärkeä tehtävä tiimin rajapintojen vahvistamisessa ja joustavoittamisessa. Luottamus tiimityössä tarkoittaa, että tiimiläiset haluavat huolehtia toisistaan ja uskoa, että muut tiimin jäsenet ovat rehellisiä ja sitoutuneita. Luottamukselle on lisäksi tyypillistä, että se ei ole pysyvä ilmiö vaan se helposti joko lisääntyy tai vähenee vuorovaikutussuhteissa. (Koivumäki 2008, 119; RDM: The Results-Driven Manager Series 2005, 50, 82.)

Työelämä 2020 -hankkeen luottamuskyseleyn mukaan luottamus on suomalaisissa organisaatioissa hyvällä tasolla. Lähes kaikki, jopa 94 % kyselyyn vastanneista esihenkilöistä, koki luottamusta alaisiinsa. Alaisten luottamus esihenkilöihin ei ollut aivan yhtä korkealla tasolla. 74 % vastanneista alaisista koki luottamusta esihenkilöön ja 24 % ei kokenut luottamusta. Työnantajaan luotti 69 % vastanneista. On huomattavissa, että ilmaistu luottamus työtovereihin ja alaisiin on tilastollisesti lisääntymässä, kun taas luottamus esihenkilöihin ja työnantajaan on vähenemässä. (Työ- ja elinkeinoministeriön Työelämä 2020 -hankkeen luottamuskyselely 2019, 5.)

Tiimitoiminnan kannalta on olemassa tärkeitä kysymyksiä, joita Aro (2018, 126) kutsuu eksistentiaalisiksi peruskysymyksiksi. Ne liittyvät siihen, onko tiimin jäsen hyväksytty ja arvostettu omana itsenään tai onko uhkaa, että tiimin toiminta ei jatkuisi tulevaisuudessa. On myös merkityksellistä, voivatko tiimin jäsenet luottaa toisiinsa, ja ovatko he sitoutuneita. Sekä psykologisen turvallisuuden, että tiimin kehittymisen kannalta ensiarvoisen tärkeitä tekijöitä ovat luottamus sekä riskinotto, joka ei synny ilman turvallisuuden tunnetta. (Aro 2018, 123, 126.)

Tiimin osalta voidaan puhua vahvasta tai heikosta koheesiosta. Jos tiimiin kuulumisen kokemus on vahva, koheesion ja luottamuksen tunteet ovat vahvat ja henkilö tuntee olonsa turvalliseksi. Turvallisessa tiimissä on hyvä vuorovaikutus, ja henkilöillä on selkeä yhteinen näkemys tavoitteista. Turvattomassa tiimissä on yleensä huomattavasti enemmän kilpailua ja vuorovaikutus on vähäistä. Yhteinen näkemys puuttuu. (Aro 2018, 128–129.)

6.6 Tiimin johtaminen psykologisen turvallisuuden näkökulmasta

Vaikka koko tiimi vaikuttaa psykologisen turvallisuuden kokemukseen, eniten siihen vaikuttaa tiiminvetäjä. Hänellä on tiimissä eniten valtaa. Valta sinällään sisältää erilaisia ulottuvuuksia. Se on toisaalta kykyä käyttää valtaa, toisaalta olla vallan ”omistaja” tai siirtää sitä muille. Yksinkertaisimmillaan valta on neutraali ilmiö, joka tarkoittaa vaikuttamista muihin. Valta on kuitenkin aina sellaista, että sen ovat muut ihmiset tiettylle henkilölle tavalla tai toisella myöntäneet. (Haslam, Reicher & Platow 2011, 59; Kaski & Kiander 2005, 126.)

Tiiminvetäjät luovat ohjeillaan ja toiminnallaan haluamattaan tai tarkoituksella yhteisön normeja. Ohjeita voi luoda määräämällä, mutta esimerkin avulla voi vaikuttaa enemmän. Toisaalta ilman vaikuttamisen mahdollisuutta hyvistäkin ohjeista ei ole hyötyä. Vaikuttamisessa keskeistä on oikeudenmukaisuus. Jos tiimiläiset eivät koe toimintaa oikeudenmukaiseksi, ei tiiminvetäjä voi tiimiin vaikuttaa. Tärkeää on myös vastavuoroisuus, inhimillisyys ja keskustelun helppous. Tiimin vetäminen on

parhaimmillaan kysyvää, keskustelevaa ja valmentavaakin. (Furman, Ahola & Hirvihuhta 2004, 123; Gjerstad 2015, 309–310; Kopakkala 2011, 91.)

Tiiminvetäjän keskeisenä roolina on rakentaa luottamussuhdetta jokaiseen tiimin jäseneseen. Hän on ratkaisevassa asemassa tiimin ilmapiirin luomisessa ja voi pienilläkin teoilla lisätä tai vähentää koettua turvallisuuden tunnetta. Hänen toiminnassaan vaikuttaa kolme keskeistä elementtiä: valta, vastuu ja vaikuttaminen. (Keinänen & Martin 2019, 131; Pohjanheimo 2012, 51.)

6.6.1 Johtamistyylien merkitys psykologisen turvallisuuden luomisessa

Tiiminvetäjän rooli riippuu muun muassa tiimin jäsenten vastuista ja tiimin organisoinnista. Myös tiimin tehtävä ja kehitysvaihe vaikuttavat. Jos verrataan tiimin johtamista työryhmän johtamiseen, erot tulevat esiin erityisesti johtajuudessa ja vastuissa. Tiimin johtaminen on työryhmän johtamista kollektiivisempaa, mutta niin on myös tiimin työskentelytapa. Koko tiimi työskentelee yleensä kohti yhteistä onnistumista. (Hyppänen 2009, 78.)

Johtajilla on erilaisia johtamistyyliä. Psykologisen turvallisuuden kannalta johtamistyyllillä on merkitystä. Luukkala (2011, 265) on määritellyt erilaiset johtamistyyli viisiportaisesti: käskävä, etäinen, keskusteleva, tilanteen mukaan ja tavoitekeskeinen. Psykologisen turvallisuuden näkökulmasta näistä toimii parhaiten keskustelevan ja tavoitekeskeisen johtamistyylin yhdistelmä. Keskusteleva johtaja antaa ja saa esimerkiksi palautetta. Tässä riskinä voi kuitenkin olla liiallinen yksimielisyyden hakeminen. Kun tämä johtamistapa yhdistetään työn kehittämistä arvostavaan tavoitejohtamiseen, on suurin mahdollisuus psykologisen turvallisuuden kokemukselle. Tavoitejohtaja luotsaa tiimiä kohti yhteistä tavoitetta. Ongelmatilanteisiin puututaan nopeasti ja ne nähdään työn kehittämisen välineinä. Tavoitejohtamisen haasteena voi kuitenkin olla tavoitteeseen pyrkiminen tiimin hyvinvoinnin kustannuksella. (Luukkala 2011, 265–266.)

6.6.2 Johtamisen vuorovaikutuksellisuus psykologisessa turvallisuudessa

Vuorovaikutuksessa johtajan käyttämällä vallalla on suuri merkitys. Valta vaikuttaa kaikkiin vuorovaikutussuhteisiin. Vallan käytössä johtajat voivat esimerkiksi jakaa arvostusta muille tai osoittaa rohkeutta kantaa vastuuta. Vallankäyttö voi vahvistaa vuorovaikutusta, mutta useamman ehdon tulee täytyä, jotta näin voisi tapahtua. Tiimin jäsenten tulee jollakin tavalla hyötyä vallankäytöstä, se tulee kokea keinona eikä tavoitteena, sen käytön tulee olla oikeudenmukaista ja yksilön tekemisen merkitys tulee konkretisoida. Lisäksi ihmisiä motivoi se, että menestys on tuotettu yhteisesti. (Harisalo & Miettinen 2010, 77–79.)

Psykologisen turvallisuuden näkökulmasta tiiminvetäjän on tärkeää antaa ja pyytää palautetta. Hänen roolinsa on toimia esimerkkinä tiimille. Jos hän pystyy olemaan inhimillinen ja hyväksymään oman erehtyväisyytensä, tiimin jäsenten on helpompaa kokea psykologista turvallisuutta. Tästä nousee luottamuksen kulttuuri. Tiiminvetäjä voi luoda osaltaan kulttuuria, jossa virheet ovat mahdollisuuksia. Tämä auttaa myös tyytyväisyyden kokemuksen rakentamisessa. Palautteen osalta tulee muistaa, että siinä on yleensä kyse kolmesta eri asiasta: palautteen pyytamisestä, sen antamisesta ja vielä vastaanottamisesta. (Furman ym. 2004, 132–133; Rauhala 2020, Ristikangas & Ristikangas 2017, 239.)

Tiimityön johtamisessa voi käyttää apuna erityyppisiä kysymyksiä. Kuvailevat kysymykset antavat vastauksia siihen, mistä jossakin asiassa on kysymys. Kontekstuaaliset kysymykset selvittävät, mistä jokin asia johtuu. Reflektiiviset kysymykset ohjaavat pohtimaan asiaa syvemmin. Strategiset kysymykset linjaavat tulevia tavoitteita. Psykologisen turvallisuuden kannalta erityisen tärkeitä tiimin välisen vuorovaikutuksen kehittymisessä ovat kontekstuaaliset ja toisaalta reflektiiviset kysymykset. Tällaisia kysymyksiä voivat olla esimerkiksi seuraavat:

- Miten kyseessä oleva hankala tilanne näkyy sinun mielestäsi tiimissä?
 - Kontekstuaalinen kysymys
- Miltä se tuntuu sinusta?
 - Reflektiivinen kysymys

(Ristikangas & Ristikangas 2017, 111–113.)

6.7 Toimintaympäristöjen psykologisen turvallisuuden haasteet

On monia haasteita, jotka voivat vaikeuttaa psykologisen turvallisuuden kokemusta tiimityössä. Osa haasteista liittyy itse tiimiin ja sen ominaisuuksiin. Osa haasteista liittyy toimintaympäristöön tai työskentelytapoihin. Myös ulkoisilla tekijöillä on merkitystä psykologisen turvallisuuden kokemuksen näkökulmasta.

Esimerkiksi tämän kehittämistyön valmistumisen aikaan ympäri maapallon on levinnyt koronaviruspandemia. Vaarallinen virustauti on vaikuttanut luonnollisesti ihmisten turvallisuuden tunteeseen sairastumisriskin vuoksi. Työpaikoilla se on vaikuttanut myös muilla tavoin. Keväällä 2020 oli globaali talousromahdus, kun koronaviruspandemia pakotti sulkemaan yrityksiä pitkäksi aikaa, ja osa yrityksistä on ajautunut konkurssiin. Moni yritys on joutunut irtisanomaan tai lomauttamaan ihmisiä eikä määräaikaista työsuhteita ole jatkettu. Suuri osa niistä, keiden työt jatkuivat, ovat joutuneet tottumaan etätyöhön pitkäksi ajaksi. On mahdotonta sanoa, miten paljon epävakautta pandemia vielä aiheuttaa. (Koronapandemian hyvät ja huonot seuraukset lyhyellä ja pitkällä aikavälillä 2020, 35, 70.)

6.7.1 VUCA-ympäristöt

Toiminta organisaatioissa muuttuu koko ajan epävarmemmaksi ja sen vuoksi on alettu puhua VUCA-ympäristöistä. VUCA-termi tulee sanoista Volatile, Uncertain, Complex, Ambiguity. Suomeksi se tarkoittaa epävakaata, epävarmaa, monimutkaista ja moniselitteistä toimintaympäristöä. Tällaisessa ympäristössä jatkuva oppimiskyky on ensiarvoisen tärkeää. (Edmondson 2019, 165–166.)

Tiimin jäseniltä vaaditaan monimuotoisuuden hallintaa, sosiaalista yhteenkuuluvuutta sekä sovittelu- ja neuvottelutaitoja, jotta he pystyvät toimimaan VUCA-ympäristössä. On osattava toimia tehokkaasti yhteistyössä. Yhteistyö edellyttää vuorovaikutusta. Yhteistyöympäristön luominen vaatii luottamuksen ilmapiiriä. VUCA-ympäristöissä johtaminen nousee merkittävään rooliin. Johtajilta vaaditaan erityisesti luotettavuutta ja kykyä kehittää yhteistyökulttuuria. VUCA-aikoina vaikeat olosuhteet eivät ole suurin ongelma. Ongelma syntyy, jos koetetaan toimia väkisin sellaisella logiikalla, joka on joskus aiemmin koettu toimivaksi. (Kok & van den Heuvel 1, 59, 61.)

6.7.2 Virtuaaliset ympäristöt

Nykyään työskennellään paljon virtuaalisesti. Virtuaalisissa tiimeissä luottamuksen kokemus on perinteisiä tiimejä suuremmissa roolissa. Vuorovaikutus vääjäämättä kärsii, kun teknologiaa käytetään jatkuvasti. (Aro 2018, 128.)

Virtuaalisen työn haasteet liittyvät esimerkiksi vuorovaikutukseen, yhteisöllisyyteen ja luottamukseen. Vuorovaikutus on teknologioiden välillä huomattavasti haastavampaa kuin luonnollisessa työympäristössä. Jos yhteenkuuluvuuden tunnetta ei synny, myöskään vuorovaikutus ei toimi, ja sitoutuminen tiimiin vähenee. Kun työskennellään virtuaalisesti, on vaikeampi saada sosiaalista tukea, johon voidaan laskea kuuluvaksi esimerkiksi arvostus, luottamus ja palautteen antaminen. Sosiaalinen tuki on erityisen tärkeää epävarmoissa tilanteissa. (Vilkman 2016.)

Kun tarkastellaan esihenkilötyötä, tärkeimpään asemaan nousee luottamus, joka rakentuu oikeudenmukaisuudesta ja tasa-arvoisesta kohtelusta. On tärkeää myös huomioida ja motivoida tiimiläisiä riittävästi. Työntekijän motivaatioon vaikuttavat muun muassa henkilön omat ominaisuudet sekä työn ominaispiirteet. (Pyyhtiä 2019, 122–123; Vilkman 2016.)

Psykologisen turvallisuuden kannalta tärkeää on luoda tavalla tai toisella tilanteita tai paikkoja, joissa esihenkilö ja työntekijät voivat kohdata ja erityisesti tulla kuulluksi. Kaikenlainen vuorovaikutus, kuten osallistaminen ja valmentaminen, on erittäin tärkeää, kun työskennellään virtuaalisesti. (Pyyhtiä 2019, 121; Vilkman 2016.)

Koska toimintaympäristöt muuttuvat koko ajan, erityisesti johtajien tulee löytää uudenlaisia toimintatapoja ja soveltaa niitä tiimin toimintaan. Muuten heidän ei ole mahdollista vastata kilpailuun tai parantaa työntekijöiden luottamusta ja motivaatiota. (Pyyhtiä 2019, 124.)

7 KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTUS

Kuten aiemmissa luvuissa on tullut esiin, kehittämistyötä voi kuvata prosessina. Suunnitteluvaiheessa selvitettiin kehittämistyön taustat, tavoitteet ja aiheen rajaus. Aiemmissä luvuissa määriteltiin myös työn lähestymistapa ja menetelmät. Näiden jälkeen selvitettiin työn tietoperustaa. Seuraavaksi on vuorossa suunnitelman toteutusvaihe. (Ojasalo 2014, 22, 25.) Tässä luvussa käydään läpi toteutusvaihetta.

7.1 Kyselyn tulokset

Kyselyn tarkoituksena oli kartoittaa psykologisen turvallisuuden nykytilaa ja saada selville teemoja seuraavaan vaiheeseen eli haastatteluihin. Kysely tehtiin valituille tiimeille. Hallintopalveluiden tiimejä kehittämistyöhön valittiin neljä ja osaamisalueiden tiimejä kahdeksan. Vastausaikaa oli kaksi viikkoa. Kyselylomakkeen läheteteksti on liitteenä (LIITE 1). Ensimmäisen viikon jälkeen lähetettiin muistutus vastaamisesta.

Kysely lähti 152 henkilölle ja siihen vastasi 68 henkilöä. Vastauksen jätti siis 44,7 % kyselyyn valituista henkilöistä. Kysely tehtiin melko pian SAMKissa koko henkilöstölle toteutetun Parempi Työyhteisö (ParTy)[®] -kyselyn jälkeen. Voitiin olettaa, että tähän ei-vakiintuneeseen kyselyyn olisi kyseistä kyselyä alhaisempi vastausprosentti. ParTy[®]-kyselyjen vastausprosentit olivat 63 % vuosina 2020 ja 2019 (SAMKin intranet-sivut 2021). Vastausprosenttia tähän kyselyyn voidaan siis pitää kohtuullisena.

Vastaaajista 32,4 % oli hallintopalveluiden tiimeistä ja 67,7 % osaamisalueiden tiimeistä. Koska kartoitetut tiimit olivat pieniä ja vastausprosentti jäi joidenkin tiimien osalta alhaiseksi, tiimit on anonymiteetin säilyttämiseksi tulosten analysoinnissa yhdistetty ja niistä käytetään alla nimityksiä hallintopalveluiden ja osaamisalueiden tiimit. Kysely on liitteenä (LIITE 2).

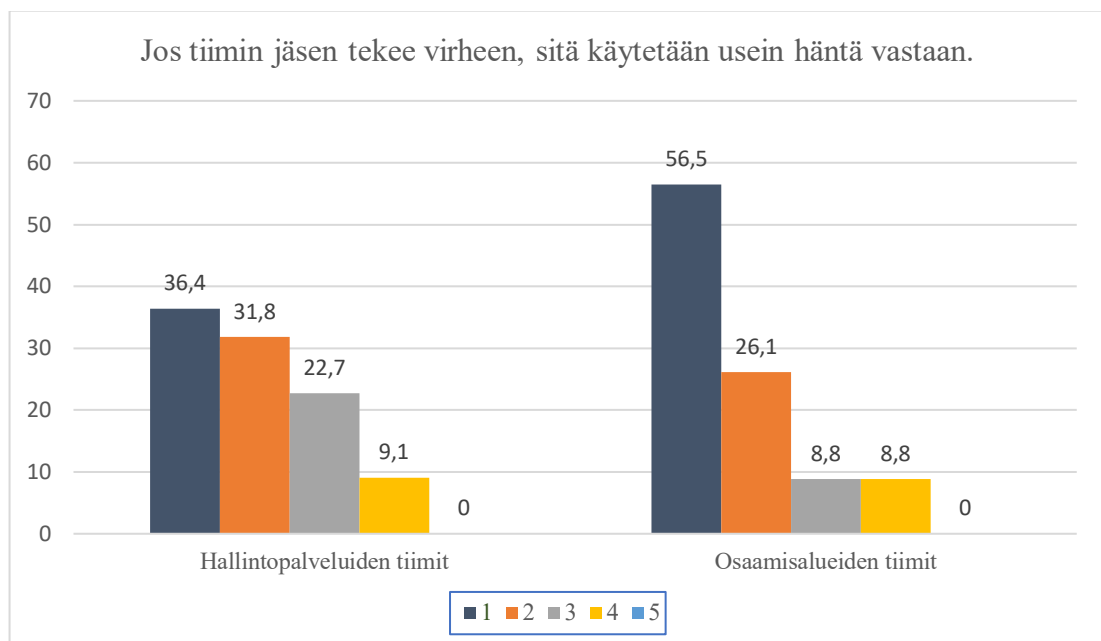
7.1.1 Väittämäkysymysten vastaukset

Tässä alakohdassa käsitellään kyselylomakkeessa olleita väittämäkysymyksiä. Väittämisiin oli mahdollista vastata numerolla 1-5, siten että 1 = täysin eri mieltä, 2 =

jokseenkin eri mieltä, 3 = ei samaa eikä eri mieltä, 4 = jokseenkin samaa mieltä ja 5 = täysin samaa mieltä. Koska psykologisen turvallisuuden kannalta on merkityksellistä, oliko vastauksissa enemmän ääripäitä kuin keskilukua, alla on tuotu esiin paitsi vastausten keskiarvo, myös eri vastausvaihtoehtojen prosenttiosuudet.

Ensimmäisessä kysymyksessä kartoitettiin, kokevatko tiimin jäsenet, että henkilön tekemiä virheitä käytetään häntä vastaan (kuvio 3). Tässä kysymyksessä oli psykologisen turvallisuuden kannalta parempi, jos vastaus oli lähempänä lukua 1 (täysin eri mieltä) kuin lukua 5 (täysin samaa mieltä). Psykologisesti turvallisessa tiimissä uskalletaan puhua avoimesti ja keskustella epäonnistumisista, tällöin virheistäkin on mahdollista oppia. Kun tiimissä uskalletaan ideoida ja ratkaista ongelmia yhdessä, yhteisöllisyys lisääntyy. (Känsälä 2019.)

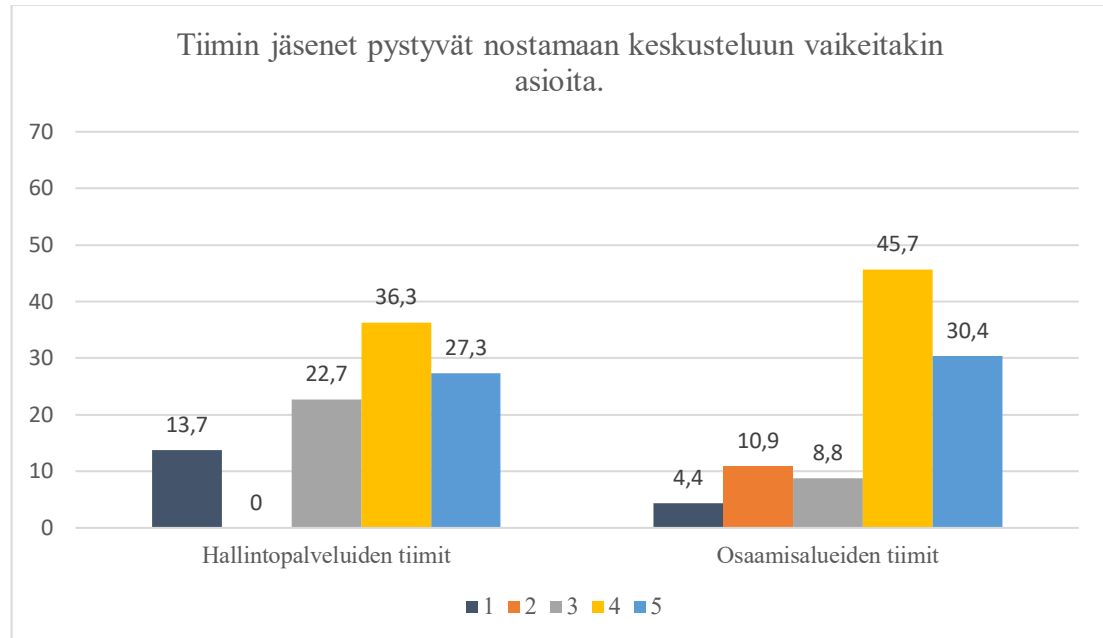
Sekä hallintopalveluiden (36,4 %) että osaamisalueiden (56,5 %) tiimeissä annettiin eniten vastausta 1. Täysin tai jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa oli 68,2 % hallintopalveluiden ja 82,6 % osaamisalueiden tiimeistä. Kukaan ei ollut väittämän kanssa täysin samaa mieltä, mutta jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa oli hallintopalveluiden tiimeistä 9,1 % ja osaamisalueiden tiimeistä 8,8 %. Vastausten keskiarvo oli hallintopalveluissa 2,0 ja osaamisalueilla 1,7. Voidaan siis sanoa, että henkilön tekemiä virheitä ei yleensä koettu käytettävän häntä vastaan.



Kuvio 3. Ensimmäisen kysymyksen vastausten prosenttiosuudet

Toisessa kysymyksessä kartoitettiin sitä, voidaanko tiimissä nostaa keskusteluun vaikeitakin asioita (kuvio 4). Tässä kysymyksessä oli psykologisen turvallisuuden kannalta parempi, jos vastaus oli lähempänä lukua 5 (täysin samaa mieltä) kuin lukua 1 (täysin eri mieltä). Jos tiimissä ei ole vahva psykologisen turvallisuuden ilmapiiri, saattaa vaarana olla hiljaisuuden kulttuurin kehittyminen. Silloin ihmiset eivät puhu vaikeista asioista ja saattavat kieltäytyä kuuntelemasta niitä, jotka uskaltavat nostaa vaikeita asioita keskusteluun. (Edmondson 2019, 86.)

Sekä hallintopalveluiden (36,3 %) että osaamisalueiden (45,7 %) tiimeissä annettiin eniten vastausta 4. Täysin tai jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa oli 63,6 % hallintopalveluiden ja 76,1 % osaamisalueiden tiimeistä. Tämän kysymyksen vastauksissa oli kuitenkin jonkin verran hajontaa. Hallintopalveluiden tiimeistä 13,7 % ja osaamisalueiden tiimeistä 15,3 % oli väittämän kanssa täysin tai jokseenkin eri mieltä. Vastausten keskiarvo oli hallintopalveluissa 3,6 ja osaamisalueilla 3,9. Voidaan sanoa, että tiimeissä koettiin jokseenkin helpoksi nostaa esiin vaikeita asioita.

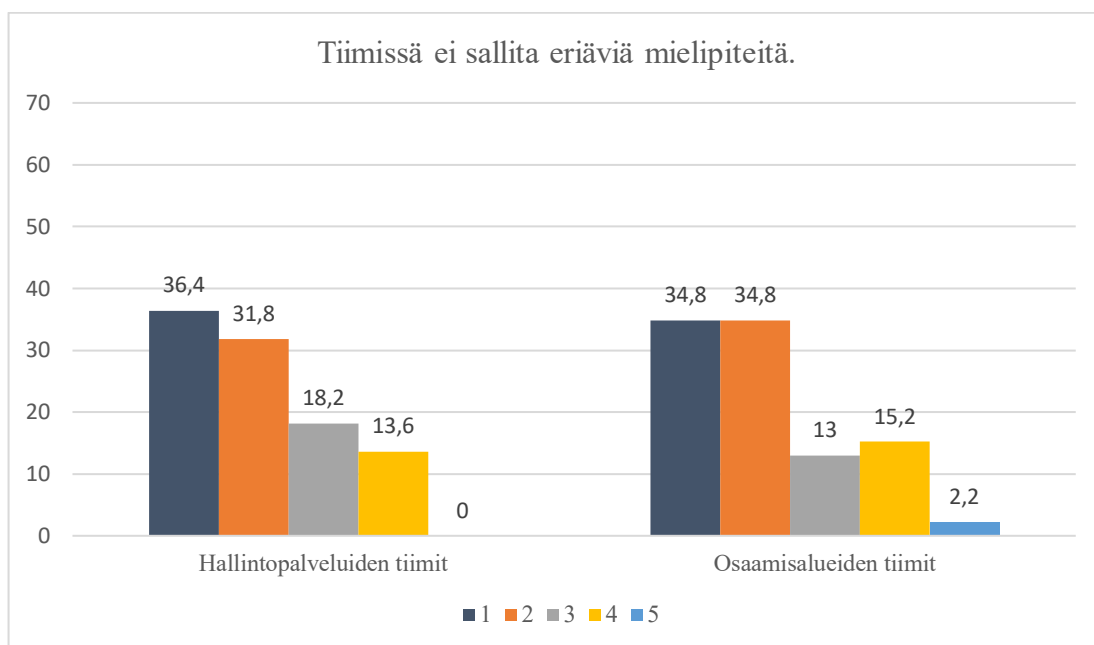


Kuvio 4. Toisen kysymyksen vastausten prosenttiosuudet

Kolmannessa kysymyksessä kartoitettiin sitä, sallitaanko tiimissä eriäviä mielipiteitä (kuvio 5). Tässä kysymyksessä oli psykologisen turvallisuuden kannalta parempi, jos vastaus oli lähempänä lukua 1 (täysin eri mieltä) kuin lukua 5 (täysin samaa mieltä).

Psykologisesti turvallisessa tiimissä yhteenkuuluvuuden tunne saa aikaan positiivisia vaikutuksia. Tiimin jäsenet ottavat mielellään vastaan neuvoja, haluavat auttaa toisiaan ja kertovat tapaamisissa mielipiteitään. (Spiik 2004, 152.)

Hallintopalveluiden tiimeissä annettiin eniten vastauksia 1 (36,4 %). Osaamisalueiden tiimeissä annettiin yhtä paljon vastauksia 1 ja 2 (34,8 %). Täysin tai jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa oli 68,2 % hallintopalveluiden ja 69,6 % osaamisalueiden tiimeistä. Hallintopalveluiden tiimeistä 13,6 % ja osaamisalueiden tiimeistä 17,4 % oli väittämän kanssa täysin tai jokseenkin samaa mieltä. Vastausten keskiarvo oli hallintopalveluissa 2,1 ja osaamisalueilla 2,2. Voidaan siis sanoa, että tiimeissä pääsääntöisesti koettiin, että eriävät mielipiteet olivat sallittu.

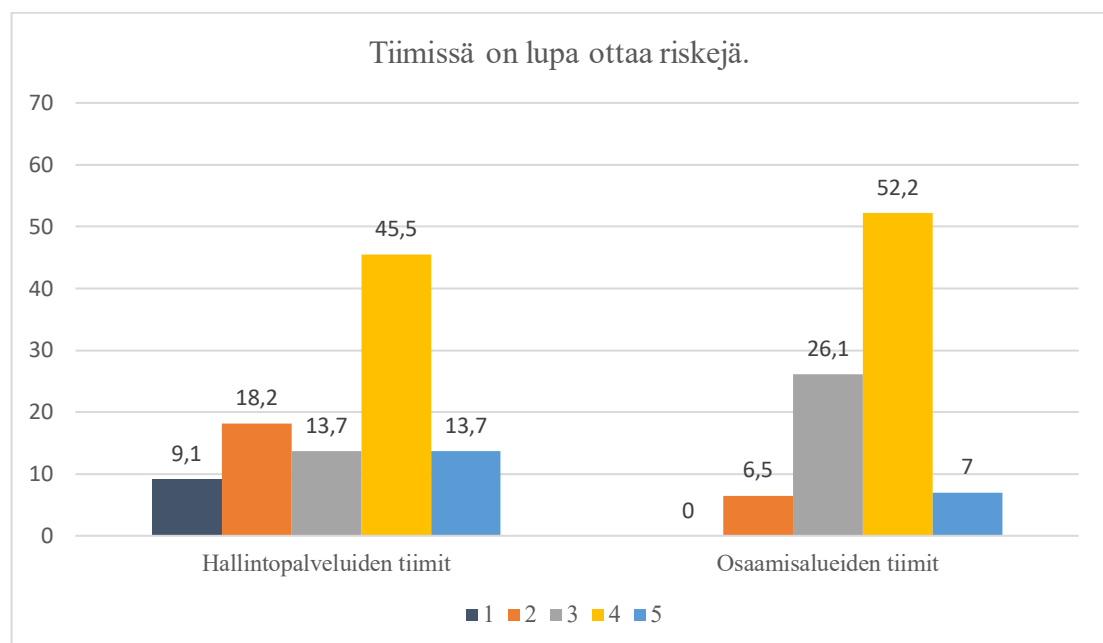


Kuvio 5. Kolmannen kysymyksen vastausten prosenttiosuudet

Neljännessä kysymyksessä kartoitettiin sitä, onko tiimissä lupa ottaa riskejä (kuvio 6). Tässä kysymyksessä oli psykologisen turvallisuuden kannalta parempi, jos vastaus oli lähempänä lukua 5 (täysin samaa mieltä) kuin lukua 1 (täysin eri mieltä). Psykologisesti turvallinen ilmapiiri liittyy kahdenlaiseen riskinottamiseen. Tiimissä voidaan tukea luovaa ajattelua ja innovaatioiden synnyttämistä eli ottaa riskejä tekemällä asioita toisin kuin normaalisti (Työterveyslaitos). Voidaan myös puhua sosiaalisista riskeistä, jotka tarkoittavat asioiden avaamista keskusteluun. Tässä tapauksessa puheenaiheeksi

nostetaan esimerkiksi yleisen mielipiteen vastaisia näkökulmia tai aiheita, jotka eivät ole täysin jäsentyneet. (Edmondson 2019, 30.)

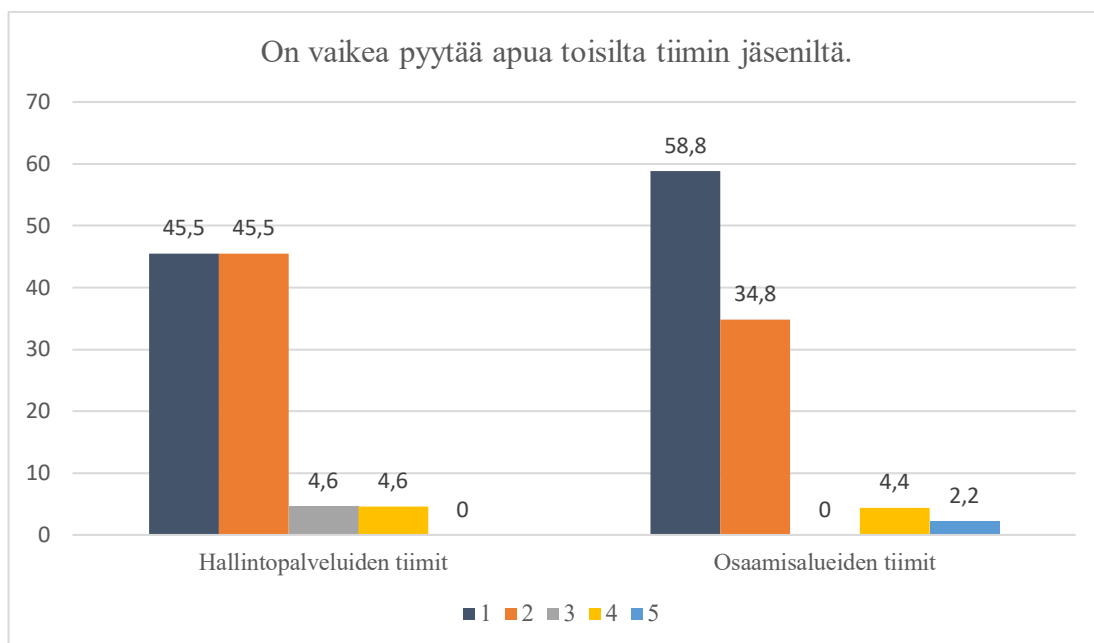
Sekä hallintopalveluiden (45,5 %) että osaamisalueiden (52,5 %) tiimeissä annettiin selkeästi eniten vastausta 4. Täysin tai jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa oli 59,2 % hallintopalveluiden ja 67,4 % osaamisalueiden tiimeistä. Huomionarvoista on, että usealla oli päinvastainen kokemus. Hallintopalveluiden tiimeistä jopa 27,3 % oli tästä väittämästä täysin tai jokseenkin eri mieltä. Osaamisalueiden osalta vastaava luku oli 6,5 %. Vastausten keskiarvo oli hallintopalveluissa 3,4 ja osaamisalueilla 3,8. Voidaan sanoa, että tiimeissä oli jokseenkin salliva ilmapiiri riskinotolle, vaikka myös päinvastaisia kokemuksia oli.



Kuvio 6. Neljännen kysymyksen vastausten prosenttiosuudet

Viidennessä kysymyksessä kartoitettiin sitä, onko tiimeissä vaikea pyytää apua (kuvio 7). Tässä kysymyksessä oli psykologisen turvallisuuden kannalta parempi, jos vastaus oli lähempänä lukua 1 (täysin eri mieltä) kuin lukua 5 (täysin samaa mieltä). Psykologisesti turvallisissa tiimeissä on helppo pyytää apua. Tiimi voi asettaa kunnianhimoisiakin tavoitteita ja työskennellä yhdessä niiden saavuttamiseksi. Ympäristö tukee yhteistyötä. (Edmondson 2019, 18.)

Hallintopalveluiden tiimeissä annettiin yhtä paljon vastauksia 1 ja 2 (molempia 45,5 %). Osaamisalueiden tiimeissä annettiin eniten vastauksia 1 (58,8 %). Täysin tai joksseenkin eri mieltä väittämän kanssa oli jopa 91 % hallintopalveluiden ja 93,6 % osaamisalueiden tiimeistä. Hallintopalveluiden tiimeistä vain 4,6 % ja osaamisalueiden tiimeistä 6,6 % oli väittämän kanssa täysin tai joksseenkin samaa mieltä. Vastausten keskiarvo oli hallintopalveluissa 1,7 ja osaamisalueilla 1,6. Voidaan siis sanoa, että avunpyytäminen koettiin tiimeissä helpoksi.

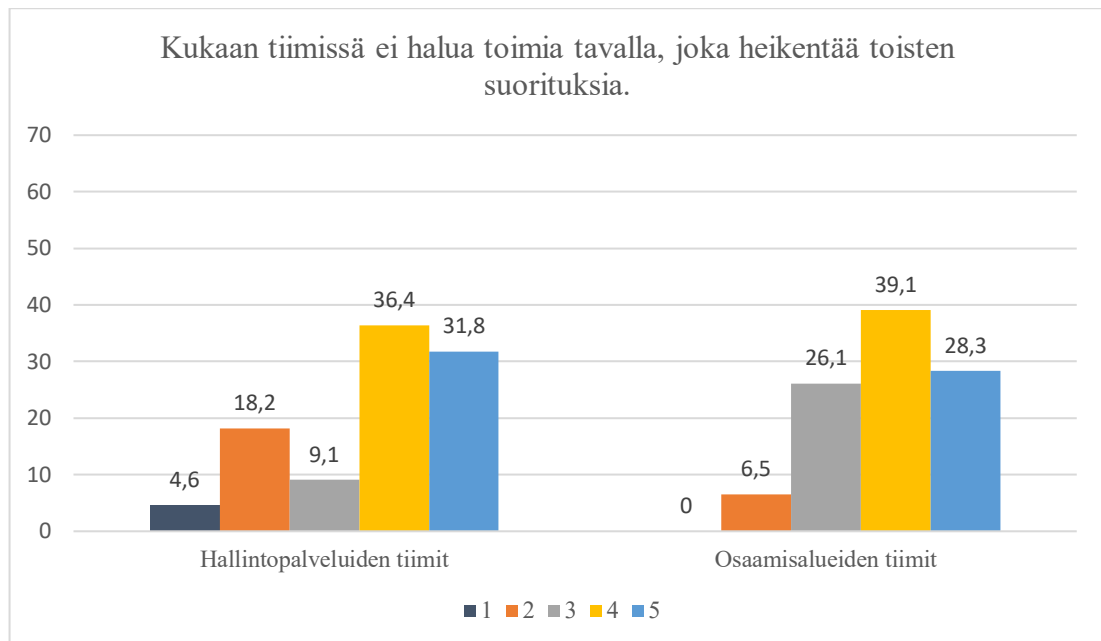


Kuvio 7. Viidennen kysymyksen vastausten prosenttiosuudet

Kuudennessa kysymyksessä kartoitettiin sitä, haluaako kukaan tiimissä toimia tavalla, joka heikentää muiden suorituksia (kuvio 8). Tässä kysymyksessä oli psykologisen turvallisuuden kannalta parempi, jos vastaus oli lähempänä lukua 5 (täysin samaa mieltä) kuin lukua 1 (täysin eri mieltä). Tässä on kyse vahvasti luottamuksen ilmapiiristä. Jos tiimin jäsenten keskuudesta puuttuu luottamus, tiimin jäsenet saattavat alkaa tavoitella omaa etuaan tiimin edun kustannuksella ja toisten suorituksia heikentäen (Aro 2018, 127–128).

Sekä hallintopalveluiden (36,4 %) että osaamisalueiden (39,1 %) tiimeissä annettiin eniten vastausta 4. Täysin tai joksseenkin samaa mieltä väittämän kanssa oli 68,2 % hallintopalveluiden ja 67,4 % osaamisalueiden tiimeistä. Vastausten keskiarvo oli hallintopalveluissa 3,7 ja osaamisalueilla 3,9. Vaikka keskiarvot olivat hyvät,

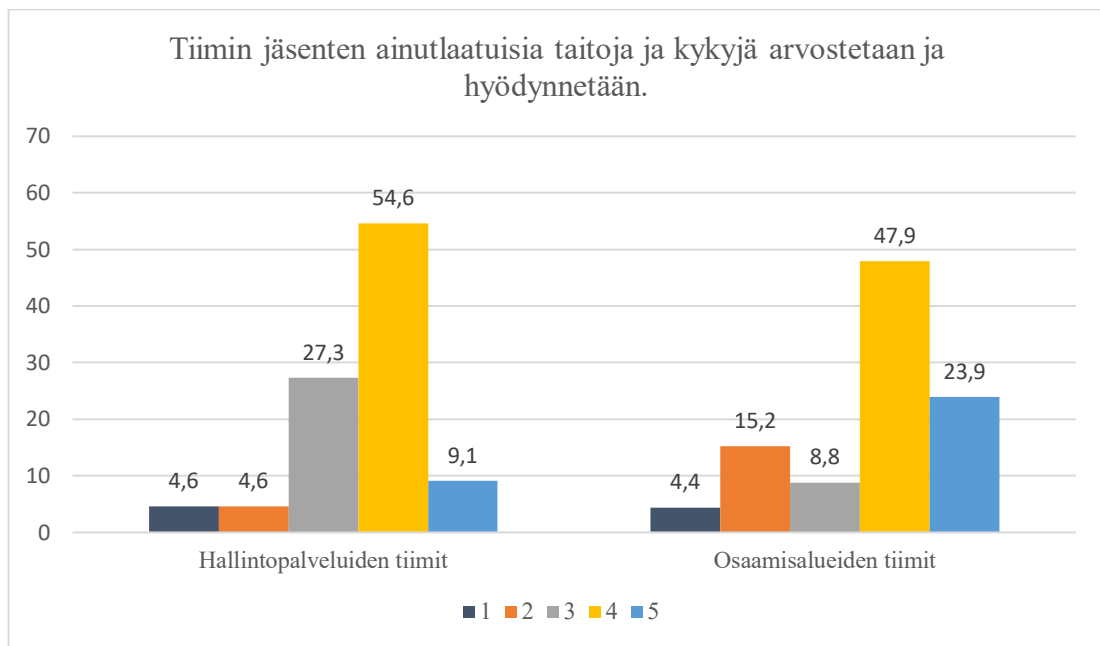
vastauksissa oli myös hajontaa. Hallintopalveluiden tiimien vastaajista jopa 22,8 % oli väittämän kanssa täysin tai jokseenkin eri mieltä. Osaamisalueiden osalta vastaava luku oli 6,5 %. Tiimeissä ei kuitenkaan pääsääntöisesti koettu, että haluttaisi toimia tavalla, joka heikentää toisten suorituksia.



Kuvio 8. Kuudennen kysymyksen vastausten prosenttiosuudet

Seitsemännessä kysymyksessä kartoitettiin, arvostetaanko tiimeissä sen jäsenten ainutlaatuisia taitoja ja kykyjä (kuvio 9). Tässä kysymyksessä oli psykologisen turvallisuuden kannalta parempi, jos vastaus oli lähempänä lukua 5 (täysin samaa mieltä) kuin lukua 1 (täysin eri mieltä). Kun työntekijä kokee tiimeissä arvostusta, se johtaa parempaan ongelmanratkaisukykyyn, suorituskyykyyn ja sitoutumiseen (Edmondson 2019, 183).

Sekä hallintopalveluiden (54,6 %) että osaamisalueiden (47,9 %) tiimeissä annettiin eniten vastausta 4. Täysin tai jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa oli 63,7 % hallintopalveluiden ja 71,8 % osaamisalueiden tiimeistä. Vastausten keskiarvo oli hallintopalveluissa 3,6 ja osaamisalueilla 3,7. Tämänkin kysymyksen vastauksissa oli hajontaa. Hallintopalveluiden tiimeistä 9,2 % ja osaamisalueiden tiimeistä jopa 19,6 % oli täysin tai jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa. Voidaan kuitenkin sanoa, että tiimeissä koettiin pääsääntöisesti, että jäsenten kykyjä ja taitoja arvostetaan.



Kuvio 9. Seitsemännen kysymyksen vastausten prosenttiosuudet

7.1.2 Avoimen kysymyksen vastaukset

Kyselyssä oli yksi avoin kysymys: Kerro vielä halutessasi omin sanoin psykologisen turvallisuuden kokemuksesta omassa tiimissäsi. Avoimia kysymyksiä ei otettu kyselyyn enempää, jotta kysely olisi mahdollisimman vaivaton täyttää ja siten myös tähän tärkeään kysymykseen saataisiin mahdollisimman paljon vastauksia.

Kysymyksellä haluttiin lisätietoa sellaisista teemoista, jotka eivät nousseet aiemmista kysymyksistä esiin ja annettiin vastaajalle mahdollisuus avata näkemyksiään psykologisesta turvallisuudesta tiimissä. 30 vastaajaa eli 44,1 % vastaajista oli jättänyt vastauksen tähänkin kysymykseen. Avoimeen kysymykseen olivat vastanneet sekä sellaiset henkilöt, jotka aiempien vastausvaihtoehtojen valossa kokivat tiimin ilmapiirin psykologisesti turvalliseksi, kuin sellaiset, jotka eivät niin useimpien väittämien osalta kaikissa kohdissa niin kokeneet. Vastauksista oli mahdollista saada varsin monipuolinen kuva henkilöiden näkemyksistä tiimin psykologisesta ilmapiiristä ja nostaa näitä teemoja tarkempaan selvittelyyn haastatteluvaiheeseen.

Valtaosassa vastauksia sävy oli positiivinen ja luottavainen. Oman tiimin ilmapiiri koettiin psykologisesti turvalliseksi. Esiin nousivat esimerkiksi hyvä työskentelyilmapiiri, tiimin jäsenten keskinäinen arvostus ja avoimuus sekä toisten auttaminen.

”Mielestäni keskustelu on meillä avointa enkä ole kokenut vaikeidenkaan asioiden esiin tuomista haastavaksi.”

”Luottavaisin mielin kohti tulevaa, ymmärretään että ihminen on inhimillinen (ja joskus erehtyväinen) olento. Esimies on helposti lähestyttävä ja tärkeissä asioissa (esim. korona) ottaa nopeasti kantaa.”

Useampi vastaaja näki oman osallisuutensa psykologisen turvallisuuden rakentumiseen. Oma asenne, varauksellisuus tai rohkeuden puute saattoi vaikuttaa psykologisen turvallisuuden kokemuksen. Joissakin vastauksissa oli nostettu esiin koronapandemian vuoksi tulleet haasteet, kun esimerkiksi etätyö on SAMKissa lisääntynyt huomattavasti sekä hallintopalveluiden että osaamisalueiden tiimeissä.

”Omassa tiimissä psykologinen turvallisuus on mielestäni kiitettävällä tasolla. Eikä ole viitteitä, etteikö voisi nostaa vaikeitakin asioita yhteiseen keskusteluun, mutta koen sen olevan haastavaa (johtuen omasta itsestä ja luonteesta). Tuntuu, että pitää tosi tarkkaan miettiä sanoja, ettei asioita otettaisi henkilökohtaisesti. Tässä siis itsellä opittavaa, että rohkeammin pitäisi yhteisesti nostaa kissaa pöydälle.”

”Mielestäni etätyöhön ja osittaiseen HILL-yhteyteen siirtyminen on vaikuttanut tiimissä heikentävästi arvostavaan vuorovaikutukseen. Kasvokkaisessa vuorovaikutuksessa joutuu mielestäni ottamaan enemmän vastuuta omasta vuorovaikutustavastaan.”

”Korona ja sen mukanaan tuoma etätyöskentely on heikentänyt tiimin keskeistä sosiaalista koheesiota.”

Useampi vastaaja oli tuonut esiin, ettei tiimi ole itsenäinen yksikkö, vaan organisaatiokulttuuri vaikuttaa myös huomattavasti taustalla. Jotkut vastaajat kokivat eri tiimien yhteistyön toimivana, toisten mielestä sitä olisi syytä parantaa.

”Ideoiden jakaminen yli tiimien olisi varmasti koko organisaatiota hyödyttävää ja mm. ketteröittäisi välillä hyvinkin byrokraattista toimintaa.”

”Tiimitasolla koen psykologisen turvallisuuden hyvänä ja omaa jaksamista tukevana. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että se toimisi esimerkiksi osaamisaluetasolla.”

Myös tiimiroolit ja yksilöiden vaikutus tiimin ilmapiiriin nähtiin psykologisen turvallisuuden ilmapiirin taustalla. Pienessä tiimissä yksittäisten tiimiläisten koettiin vaikuttavan psykologisen turvallisuuden kokemukseen enemmän kuin suuressa tiimissä.

”Tiimissä, niinkuin muissakin ryhmissä, on erilaisia ilmiöitä ja rooleja. Joissain tilanteissa nämä roolit ja tavat ilmaista asioita estävät turvallisen asioiden tai toisenlaisen näkökulman esiin nostamisen. Joskus nämä ilmiöt tuottavat myös negatiivisuutta, mikä heikentää turvallisuuden tunnetta.”

”Esihenkilönä näkemys on tietenkin vähän sen mukainen, miten asian toivoo ja koettaa nähdä olevan. Oman oloni tunnen turvalliseksi, ja toivon, että muutkin tuntevat. Jos eivät, asia täytyy korjata.”

Muutamassa vastauksessa koettiin erityisesti arvostuksen puutteen ja/tai joidenkin tiimiläisten suosimisen vaikeuttavan psykologisen turvallisuuden kokemusta.

”Kaikkia tiimin jäseniä ei arvosteta tasavertaisesti, vaan toisten mielipiteet ovat arvokkaampia kuin toisten.”

”Avoimuus sekä arvostus puuttuu täysin.”

7.2 Kyselytutkimuksen yhteenveto

Väittämäkysymysten vastauksista nousi selkeimmin esiin, että avun pyytäminen on helppoa sekä hallintopalveluiden että osaamisalueiden tiimeissä. Tiimeissä annettiin tähän liittyen huomattavan hyvät arviot.

Hallintopalveluiden osalta heikoimmat pisteet annettiin väittämästä, onko tiimissä lupa ottaa riskejä. Tämän kysymyksen kohdalla heikompi tulos voi selittyä osin hallintopalveluiden työn hallinnollisesta luonteesta – kaikissa työtehtävissä ei välttämättä voi kannustaa riskinottoon. Riskinotto on käsitteenä vaikea, mikä tuli esiin myös kyselytutkimuksen jälkeen tehdyissä haastatteluissa. Riskinottaminen voidaan mieltää tavaksi tehdä asioita toisella tavalla kuin yleensä. Riskinottamista on tässä kehittämissyössä käsitelty myös siltä kannalta, onko tiimissä mahdollista ottaa henkilöidenvälisiä riskejä.

Osaamisalueiden tiimeistä huonoimmat pisteet annettiin väittämästä, arvostetaanko tiimissä sen jäsenten ainutlaatuisia taitoja ja kykyjä. Tähänkin teemaan saatiin jonkin verran selvennystä haastattelujen avulla.

Avoimien kysymysten osalta valtaosassa vastauksia sävy oli positiivinen ja luottavainen. Oman tiimin ilmapiiri koettiin psykologisesti turvalliseksi. Osa vastaajista koki arvostuksen puutteen ja/tai joidenkin tiimiläisten suosimisen vaikeuttavan psykologisen turvallisuuden kokemusta.

7.3 Haastattelujen tulokset

Haastattelut toteutettiin keväällä 2021. Aluksi haastatteluja tehtiin kasvokkain, mutta koronapandemian kiristyessä siirryttiin Teams-alustalle. Haastattelut tallennettiin puhelimitse litterointia varten. Ne kestivät 30–60 minuuttia riippuen siitä, oliko haastateltavan vastaustyyli niukka- vai runsasanainen. Kysymyksiä ei toimitettu haastateltaville etukäteen, jotta vastaukset olisivat mahdollisimman valmistelemattomia ja rehellisiä.

Haastattelujen tarkoituksena oli syventää kyselylomakkeesta saatujen vastausten teemoja ja saada kehittämis ehdotuksia. Haastatteluissa käytiin läpi pääosin samoja kysymyksiä kuin kysymyslomakkeessa, mutta etsien syitä, perusteluja ja esimerkkejä.

Haastatteluissa nostettiin psykologisen turvallisuuden lisäksi toiseksi teemaksi mielentäminen. Se on merkittävässä osassa psykologisen turvallisuuden rakentumisessa. Molempia teemoja määriteltiin haastateltaville ennen kysymysten esittämistä. Haastateltaville kerrottiin alustuksessa tämän kehittämistyön viitekehyksestä ja haastattelujen merkityksestä tälle kehittämistyölle. Kysymyslomakkeen teemojen lisäksi haastateltavilta kysyttiin kysymyksiä mielentämiseen ja tiimirooleihin liittyen. Haastatteluissa sisällä kulkeva teema oli myös tiimin johtaminen ja sen merkitys psykologisen turvallisuuden kokemuksessa.

Haastatteluihin valittiin kaksi päällikköä, kaksi tiimivastaavaa ja neljä tiimiläistä. Tiimiläisistä kaksi oli osaamisalueiden ja kaksi hallintopalveluiden tiimeistä. Kaikista päälliköistä ja tiimivastaavista käytetään seuraavassa nimitystä tiiminvetäjä. Kaikista tiimiläisistä käytetään nimitystä tiimiläinen.

Haastateltavien joukko pyrittiin rakentamaan mahdollisimman heterogeeniseksi, jotta olisi mahdollista saada selville eri ilmiöitä psykologisen turvallisuuden takana. Heterogeenisyys tarkoitti haastateltavien valinnassa sitä, että kaikki valitut haastateltavat olivat eri tiimeistä ja erilaisilla tehtävänimikkeillä. Lisäksi haastatteluihin valittiin henkilöitä eri sijaintikaupungeista ja eri kokoisista tiimeistä. Osa haastateltavista oli ollut SAMKissa töissä vähän aikaa, osa pidempään. Osa haastateltavista teki varsin tiiviisti tiimityötä, osa oli hajallaan olevista tiimeistä. Haastattelu oli puolistrukturoitu eli josain haastattelussa voitiin pyytää tarkentavia näkemyksiä tai muuttaa kysymysten järjestystä, jos se koettiin tarpeelliseksi.

Koska haastattelujen teemat olivat henkilökohtaisia, haastattelut käsiteltiin anonyymisti. Täten voitiin varmistaa mahdollisimman rehelliset vastaukset esimerkiksi tiimin jäsenten sitoutumiseen, arvostuksen kokemukseen ja auttamishalukkuuteen liittyen. Kaikki suorat lainaukset käsiteltiin vain siten, että vastaajat nimettiin tiimiläisiksi ja tiiminvetäjiksi. Haastateltavia ei ole yksilöity, koska haastateltavien yksilöimisellä ei ole merkitystä kehittämistyön kannalta. Lisäksi haastateltavien anonyymiteetti säilyy siten paremmin.

Seuraavissa alakohdissa käsitellään teemoittain merkittävimmät löydökset haastateluista. Yleisesti voidaan sanoa, että haasteen haastatteluihin toi asioiden henkilökohtaisuus. Vaikka haastateltavat toivat rehellisesti esiin myös epäkohtia tiiminsä toimintaan liittyen, on mahdollista, että joitakin asioita jäi tuomatta esiin.

Haastateltava saattoi vastata todella nopeasti. Toiseen kysymykseen sama henkilö saattoi jäädä miettimään vastausta pitkään. Näissä kohdin jäi selvittämättä, halusiko haastateltava miettiä vastausta uudestaan, kun ensimmäinen mieleen tuleva vastaus ei ollut sellainen, jonka halusi sanoa. Jotakin tiimin haasteista oli luettavissa myös sanavalinnoissa. Jos haastateltava esimerkiksi painotti useassa vastauksessa, että tiimin jäsenten kesken on hyvä luottamus ja vuorovaikutus, jäi pohdittavaksi, eikö

tiiminvetäjän kanssa ole. Tätä ei kuitenkaan voida huomioida tämän kehittämistyön tuloksissa. Nämä huomiot liittyvät kuitenkin siihen, että kyselyn vastauksia ei kaikilta osin voida pitää sataprosenttisen luotettavina.

Haastattelujen lainaukset on purettu tähän raporttiin suoraan puhekielellä, jotta sanoman merkitys ei muutu. Haastatteluista on nostettu runsaasti lainauksia, koska niiden avulla on helpompi ymmärtää psykologisen turvallisuuden ilmapiiriä haastateltavien näkökulmasta.

7.3.1 Psykologisen turvallisuuden elementit

Aluksi haastateltavilta kysyttiin näkemyksiä liittyen avun pyytämiseen ja antamiseen, arvostukseen, eriäviin mielipiteisiin, riskinottoon, sitoutumiseen, virheiden käsittelyyn ja vaikeista asioista keskustelemiseen. Nämä olivat samoja teemoja kuin kyselylomakkeella. Tarkoitus oli syventää ymmärrystä nousseiden näkökulmien takana.

Ensimmäiseksi selvitettiin, onko tiimissä **helppoa vai vaikeaa pyytää apua**. Kaikki haastateltavat olivat yksiselitteisesti sitä mieltä, että apua oli tiimissä helppo pyytää. Tiimirakenteen matriisiorganisaatioon liittyvät haasteet nousivat esiin avun pyytämisessä ja antamisessa. Aivan erityyppisissä työtehtävissä olevien kanssa avun pyytäminen ja antaminen koettiin hankalammaksi kuin sellaisten, jotka tekivät samantyyppisiä työtehtäviä. Useampi tiimiläinen ja yksi tiiminvetäjä nostivat esiin, että toisilta on yleensäkin helpompi pyytää apua kuin toisilta.

”Sanoisin, että helppoa, mutta tämä voi olla jonkin verran persoonakysymys. Tunnistan kyllä sen, että jos tulee avun tarve, niin saan apua. Ehkä se kuitenkin henkilöityy, että on sellaisia ihmisiä, joiden puoleen käännyn erityisen helposti.” – tiimiläinen

Pienissä tiimeissä avun pyytäminen ja antaminen koettiin helpommaksi kuin suuremmissa. Yksi tiiminvetäjä oli tunnistanut, että saattaa olla henkilökohtaisia asioita, joiden vuoksi joku ei välttämättä pyydä apua. Hän oli kokenut, että ammattiyhteisö saattoi estää avun pyytämisen.

Seuraavaksi selvitettiin **arvostavatko** tiimin jäsenet toisiaan ja miten arvostus tai mahdollinen epäarvostus näkyy tiimissä. Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että tiimissä pääsääntöisesti arvostetaan toista. Yhdessä tiimissä oli jo aiemmin nostettu kehittämistavoitteeksi keskustella erilaisista työtavoista ja sen myötä ymmärtää niitä paremmin. Ymmärrystä oli haluttu lisätä osana arvostuksen kokemuksen lisäämistä tiimin jäsenten keskuudessa. Yksi tiimiläinen koki, että laajassa tiimissä lähimpiä työkaivereita arvostaa luontaisesti, koska ymmärtää heidän työnsä paremmin kuin sellaisten tiimiläisten, joita ei niin hyvin tunne.

”Mun oma kokemus on, että arvostetaan. Mutta siinäkin voi olla, että sitä omaa lähijoukkoa, jonka kanssa tekee enemmän töitä. Kun tuntee paremmin, niin ehkä siinä on helpompi arvostaa, kun näkee sen toisen työn. -- Ajattelee, että työkaveri selvisi tosi hienosti tuosta asiasta ja osasi tehdä tuon hyvin. Kun on samantyyppiseen ongelmaan itse törmännyt.” – tiimiläinen

Haastateltavat sanoittivat arvostuksen kokemusta hyvin eri tavoin. Yksi haastateltava oli kokenut tiimissään mielenrentumista, ja kertoi sen lisäävän arvostuksen kokemusta tiimissä.

”Musta on hienoa meidän tiimissä se, että kun on aikaisemmin vaikka tuonut jonkun toiveen tai mielipiteen esiin, niin joku muu saattaa palauttaa sen. Silloin mulle tulee sellainen olo, että hän on kuullut ja arvostanut sitä. Ja vaikka hän ei itse edes allekirjoittaisi sitä tai olisi samaa mieltä, niin on hieno arvostuksen ele, että kuitenkin pystyy nostamaan sen moniäänisyyden, että hei kun sä silloin sanoit tällaisen, niin tähän olisi tällainenkin näkökulma.” – tiimiläinen

Useamman haastateltavan vastauksessa tuotiin tavalla tai toisella esiin, että avoin vuorovaikutus ja palautteen antaminen kertovat arvostuksesta. Vuorovaikutuksesta mainittiin, että esimerkiksi tiimipalavereissa kaikilla on oikeus esittää mielipiteitä ja niitä myös huomioidaan. Yksi tiiminvetäjä toi esiin, että sellaiset keskustelut ovat hedelmällisimpiä, joissa tulee esiin toisistaan eriäviä näkökulmia. Kun näistä keskustellaan yhdessä, syntyy yhteinen ymmärrys asioihin. Toinen tiiminvetäjä kuvasi arvostusta kohteliaaksi ja oikeudenmukaiseksi viestinnäksi ja käyttäytymiseksi sekä toista ihmistä että hänen tekemäänsä työtä kohtaan.

Yksi tiimiläinen toi esiin, että kun mitään ei kuulu, asiat ovat useimmiten hyvin. Hän kertoi, että tiimissä annetaan palautetta, jos asiat eivät suju toivotulla tavalla. Hän koki

sen hyväksi ja avoimeksi tavaksi toimia. Useampi haastateltava oli huomannut jonkun muun tiimin jäsenen kokeneen tavalla tai toisella arvostuksen puutetta. Kokemuksia arvostuksen puutteesta on tuotu yhteisiin keskusteluihinkin.

”Nostetaan välillä vaikeitakin teemoja, mikä mun mielestä kertoo sellaisesta, että on tarpeeksi turvallista ja saa arvostusta. Mutta tiedän myös sen, että tämä ei ole kaikkien jakama kokemus. Se kertoo kyllä tietynlaisesta luottamuksesta, että uskaltaa sanoa, että en koe että mua on tässä asiassa kuultu.” – tiimiläinen

Yksi vastaaja koki, että eri ihmisten erilaiset tavat suhtautua työntekoon saattoivat aiheuttaa ongelmia arvostuksen kokemukseen. Hänen mielestään oli arvostuksen osoitus sallia erilaiset suhtautumistavat työhön.

”Arvostusta on myös se, että työtä saa tehdä erilaisilla otteilla. Jos itse on kunnianhimoinen työnsä suhteen ja joku toinen arvostaa elämässään jotain muita asioita, niin ei voi pakottaa siihen. -- Sä saat tehdä sen (työn) toisenlaisella otteella. Se on sellainen asia, mistä meillä tulee välillä sellaista hiertymistä, jos ei osata arvostaa sitä, että ihmisillä voi olla muita arvoja kuin työ. Se on sellainen kohta, jossa välillä kipuilaa.” – tiimiläinen

Seuraavaksi selvitettiin, **sallitaanko tiimissä eriäviä mielipiteitä**. Kaikki kokivat, että niitä sallitaan. Useassa haastattelussa nousi esiin, että eriävistä mielipiteistä saattoi joskus viritä laaja, mutta lopulta hedelmällinen keskustelu. Useampi haastateltava mainitsi, että toisten tiimiläisten on helpompi tuoda keskusteluun eriäviä mielipiteitä kuin toisten.

”Hyvin vahvasti sallitaan ja niitä tuntuu olevankin. Ei ole pakko olla samaa mieltä. Mutta myös kannustetaan eriäviin mielipiteisiin. Se rikastuttaa meitä kaikkia. Ne eriävät mielipiteet. Ei ole pakko mahtua samaan muottiin.” – tiiminvetäjä

Muutamassa haastattelussa nousi esiin, että joku henkilö on tiimissä kokenut, ettei ole tullut kuulluksi, jos hänen ehdotustaan ei ole otettu käytäntöön.

”Koen, että sallitaan, mutta tiedän, että kaikki eivät koe niin. Välillä tiukastikin tuodaan erilaisia näkökulmia ja uskalletaan olla eri mieltä. -- Tietenkin on myös niitä puheenvuoroja, että osa kokee, että erilainen mielipiteeni ei tullut kuulluksi, koska sitä kertomaani tapaa ei nyt valittu. Mutta kun meitä on paljon, niin näin käy väistämättä. Aina ei voida tehdä niin kuin joku haluaa.” – tiimiläinen

Yksi tiimiläinen pohti, että eriäviä mielipiteitä on käsitelty joskus kärkkäästikin pienemmän ryhmän kesken esimerkiksi tiimikokouksen jälkeen. Hän koki tällaisen jälkikäteen tapahtuvan keskustelun jatkamisen kuluttavana.

Seuraavaksi selvitettiin, mitä henkilö kokee riskinottamiseksi ja **onko tiimissä lupa ottaa riskejä**. Riskinottamista avattiin haastateltaville tämän kehittämistyön viitekehysten näkökulmasta ennen kysymykseen vastaamista. Haastateltavat kokivat riskinottamisen hyvin eri tavoin. Kahden tiimiläisen työn luonne oli sellainen, että he kokivat, ettei työssä voi oikein ottaa riskejä. Toinen heistä mainitsi, että työssä olisi kuitenkin mahdollista kokeilla erilaisia toimintatapoja, mutta sellaista ei useimmiten tehty. Hän toivoi tiimiin kokeilevampaa toimintakulttuuria.

Muut haasteltavat kokivat, että tiimissä otetaan riskejä. Kaikki tiiminvetäjät olivat sitä mieltä, että he kannustavat riskinottoon. Riskeiksi koettiin muun muassa kokeilevat opetusmenetelmät, uudet toimintatavat ja osallistuminen erilaisiin kehittämistyöryhmiin. Yksi tiimiläinen koki, että uuden pedagogisen kokeilun kanssa on ”hypätty tyhjän päälle”. Kokeilu onnistui ja kasvatti tiimihenkeäkin. Kaiken kaikkiaan tiimeissä suosittiin varsinkin maltillista riskinottamista.

”Sanotaanko, että jos ei oteta riskiä, niin tehdään niin kuin on aina ennenkin tehty. No, sekin voi olla riski. Mutta näen niin, että riskien ottaminen on semmoista, että tehdään uusia asioita, joista ei voi sanoa toimiiko tämä vai ei ja miten se toimii. Minusta riskinottaminen täytyy olla sellaista, ettei ihan uhkarohkeasti pää edellä hypätä mihinkään.” – tiiminvetäjä

”No tarkoituksellisesti olen itse hakenut sitä, että otetaan riskejä, irrottaudutaan pikkuisen pois siitä perusohjeistuksesta. Mä kannustan porukkaa ottaan tietynlaista riskiä siihen, että näytään ja koetaan tuolla, että ollaan aktiivisesti oltu kehittämässä kaikenlaista toimintaa.” – tiiminvetäjä

Kaksi tiimiläistä pohti syvemmin sosiaalisten riskien ottamista. Toinen heistä koki, että riskinotto voi tarkoittaa vallitsevien toimintatapojen kyseenalaistamista ja haastamista. Hän näki vallitsevan koronapandemian vähentäneen tällaisten riskien ottamista. Kun tapaamiset on järjestetty etäyhteyksin, ei välttämättä ole tuotu omia eriäviä näkemyksiä niin voimakkaasti esiin. Toinen tiimiläinen koki sosiaalisesti riskiksi vaikeiden asioiden puheeksi ottamisen.

”Riskit voivat myös olla sitä, että joku ottaa vaikean asian puheeksi ja altistaa itsensä keskustelussa kysyessään, kokevatko muut samalla tavalla. Tiimiin on muodostunut tiettyjä ihmisiä, jotka tekevät sitä enemmän ja muut ehkä peesaavat. Kaikki (tiimiläiset) tekevät jonkin verran sellaista, että paljastavat itsestään jotain haavoittuvaa ja ottavat siinä riskin. Siitä usein poikii jotain hienoa. Usein nämä ovat vaikeitakin teemoja, mutta eivät ne katoa sillä, ettei niistä puhuta.” – tiimiläinen

Seuraavaksi selvitettiin, onko haastateltava **sitoutunut tiimiin**, kokeeko hän, että myös muut tiimin jäsenet ovat ja miten sitoutuminen tiimissä näkyy. Osassa tiimeistä oli haastattelun perusteella huomattavan korkea sitoutumisen aste. Sitoutumisen kokemukseen vaikutti tiimin yhteinen historia ja se, kuinka pitkään tiimi oli ollut olemassa. Yhteisten hyvien ja raskaidenkin kokemusten jakaminen koettiin voimakkaasti sitoutumista lisääväksi. Sitoutumisen koettiin näkyvän esimerkiksi siten, että tiimin jäsenet halusivat tehdä sellaisia työtehtäviä, jotka eivät suoraan kuulu itselle. SAMKin strategian nivoutuminen vahvemmin omiin työtehtäviin koettiin lisäävän sitoutumisen astetta.

Kaikki haastateltavat kertoivat itse olevansa sitoutuneita tiimiin, mutta useampi tiiminvetäjä ja tiimiläinenkin oli nähnyt myös merkkejä sitoutumattomuudesta. Sitoutumattomuus näkyi heidän mukaansa siten, että henkilö ei välttämättä ilmestynyt paikalle yhteiseen tapaamiseen, eikä kertonut siihen mitään perustelua. Myös toistuvasti keskusteluista ulkopuolelle jättäytyminen koettiin sitoutumattomuudeksi.

Yksi haastateltava pohti, mitä sitoutuminen tarkoittaa kenellekin. Onko se sitoutumista tiimihenkeen vai yhteisten tavoitteiden noudattamiseen? Useampi osaamisalueen tiimin haastateltava nosti esiin, että sitoutuminen näkyy erityisesti yhteisten sopimusten noudattamisessa.

”Esimerkiksi kun meillä on paljon sitä, että suunnitellaan asioita yhdessä, niin ne pitää suunnitella edeltä. Jos suunnittelen yksin, sillä ei ole merkitystä, jos suunnittelen jotain edellisenä yönä, kunhan se on aamulla valmis. Mutta jos tehdään yhdessä, en voi edellyttää, että edellisenä yönä tekemääni juttuun riittää, että aamulla muutkin tietävät sen. Kun on sovittu tietyistä raameista, että tähän mennessä tehdään jotakin, niin osa ei välitä niistä sopimuksista.” – tiimiläinen

Seuraavaksi kysyttiin, **keskustellaanko tiimin kanssa käydyistä virheistä** ja jos niin miten. Lähes kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että virheistä voidaan melko vapaasti keskustella. Useampi haastateltava pohti yleisesti virheen merkitystä ja sitä,

onko kaikenlaisista virheistä yhtä helppoa keskustella. Useampi tiimiläinen ja tiiminvetäjä näki virheet mahdollisuutena parantaa toimintaa. Useammassa tiimissä virheistä keskusteltiin, jossakin tiimissä virheistä vitsailtiinkin toisille. Muutamassa haastattelussa tuli esiin, että opettajan työtä on totuttu tekemään itsenäisesti, eivätkä virheet ”sovi opettajan identiteettiin”. Kukaan haastatelluista ei kokenut, että omassa tiimissä olisi virheistä tuomitseva ilmapiiri.

”Ehkä jos olisi enemmän tai selkeästi virheitä, niin ehkä niitä olisi hedelmällistä käydä läpi niin, että tällaista tuli tehtyä ja miten se hoidettiin ja miten jatkossa sitä voidaan käsitellä. Mä en syytä, syyllisiä ja sen tyyppisiä etsi. Ne on vaan haasteita, joita pitää ratkaista.” – tiiminvetäjä

Psykologisen turvallisuuden elementtien osalta viimeiseksi kysyttiin, onko tiimissä **helppoa vai vaikeaa keskustella vaikeista asioista**. Kaikki kokivat, että vaikeista asioista pystytään tiimissä ainakin jonkin verran puhumaan. Vaikeita asioita oli tuotu esimerkiksi keskusteluun tiimipalavereihin.

”Varmaan tietyn tyyppisiä vaikeita asioita pystytään nostamaan. Sellaisia, jotka on kaikille vaikeita tai kuormittaa kovin. Jos vaikeilla asioilla tarkoitetaan sitä, että me ollaan vaikka ihan eri mieltä jostain tavoitetasosta tai toimintatavasta, niin voi olla, että se on hankalampi käsitellä.” – tiimiläinen

Osa haastateltavista jäi pohtimaan, että ehkä jotkin erityisen vaikeat asiat jäävät tiimissä käsittelemättä. Useampi haastateltava toi esiin, että toisten tiimin jäsenten on helpompi puhua vaikeista asioista kuin toisten.

”Jos koko tiimiä mieltii, niin se on henkilökohtaista. Jotkut pystyy (puhumaan) paremmin kuin toiset. Se on minusta hyvä, että keskustellaan ja voisi keskustella hanakamminkin ja kärkkäämminkin. Se tavallaan kuitenkin puhdistaa sitä ilmaa. Ja sitten tulee ymmärrys siitä, mikä kiikastaa. Mitä asioita tulee tehdä. Muuten se voi olla sellaista hakuammuntaa se toimenpiteiden miettiminen.” – tiiminvetäjä

7.3.2 Vastuu psykologisesta turvallisuudesta tiimissä

Seuraavaksi haastateltavia pyydettiin pohtimaan sitä, kuka on **vastuussa psykologisen turvallisuuden ilmapiirin** luomisesta ja voiko kuka tahansa tiimissä ylläpitää tai kehittää sitä. Jos tiimi on itseohjautuva, kaikki ymmärtävät olevansa vastuussa psykologisesta turvallisuudesta (Viljanen 2019). Henkilön rooli tiimissä vaikuttaa myös hänen

sitoutumiseensa. Jos tiimin jäsenellä on vastuurooli, sitoutumisen aste yleensä kasvaa (Helin 2006, 163).

Kaikki haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että vastuu psykologisesta turvallisuudesta on kaikilla tiimin jäsenillä. Useammassa vastauksessa tuli esiin, että tiiminvetäjän roolina on kuitenkin näyttää tässä esimerkkiä.

”Kyllä tiimiläinen pystyy hyvin sabotoimaan psykologisen turvallisuuden tunteen niin halutessaan. Tiimivastaavalla on siinä vaikutusta, esimerkiksi mihin suuntaan hän vie keskusteluja. Koska hän stoppaa ja mitä hän sallii.” – tiimiläinen

”Ensisijaista on, että jokainen huolehtii itsestään ja mielenhämmästyksen taidosta, että yrittäisi peilata toista. Että kaikki pääsee ääneen ja erilaiset näkökulmat tulevat kuulluksi ja ottaa vaikeita asioita rakentavasti puheeksi.” – tiimiläinen

Haastateltavat toivat esiin, miten kokevat psykologisen turvallisuuden. He antoivat myös konkreettisia esimerkkejä, miten psykologista turvallisuutta voi tiimissä lisätä. Useampi haastateltava toi esiin erilaisten persoonien vaikutuksen tiimissä.

”Tietynlainen vuorovaikutus saattaa toiselle ihmiselle olla ihan neutraalia ja toinen ottaa sen vastaan vihamielisenä. Siinä asiassa tiimiläisillä on iso merkitys.” – tiiminvetäjä

Keskeiseksi psykologisen turvallisuuden kokemuksessa nähtiin, miten tiimin jäsenet kuuntelevat ja arvostavat toisiaan. Koettiin, että on tärkeää olla avoin sellaisissa tilanteissa, joissa on mahdollista rakentaa vuorovaikutusta. Mainituksi tuli myös yhteisten asioiden tekeminen ja jakaminen. Useampi haastateltava oli pahoillaan, että koronapandemian aikaan ei ole ollut mahdollista järjestää vapaampia, esimerkiksi työajan ulkopuolella tapahtuvia, tapaamisia. Niiden koettiin lisäävän yhteenkuuluvuuden tunnetta ja sen myötä psykologisen turvallisuuden tunnetta.

”Kun se tietämys siitä toisen tekemisestä ja olemisesta ja työstä lisääntyy, niin sitä kautta se luo enemmän sellaista luottamusta, kun on sitä tietoa. Ettei vaan kuvittele asioita vaan oikeasti tietää minkälaisen kysymysten kanssa tuo kaveri tuossa vieressä painii. Ja huomaa, että nehan on aivan samanlaisia itselläkin tässä omalla pöydällä. Että tulee sitä yhteistä maaperää enemmän. Se lisää sitä luottamusta. Ja sitä kautta toivoisin ja uskon, että se toimintakulttuuri muuttuu sellaiseksi, että yhä useampi rohkenee tuoda sitä esiin.” – tiiminvetäjä

Koettiin tärkeäksi, että kaikki saavat esittää mielipiteensä, ne otetaan huomioon ja ymmärretään. Useampi haastateltava toi esiin, että tiimissä viljellään paljon huumoria. Sen koettiin tuovan avoimuutta ja keventävän ilmapiiriä.

”Ainakin ihan perusjuttu on se, että kaikkia kuullaan. Ei pelkästään kuunnella vaan myös kuullaan. Kaikki saa esittää mielipiteensä ja ne otetaan huomioon ja kuunnellaan ja myös ymmärretään. Ja jos ei ymmärretä, kysytään, että voitko selittää paremmin. Ehkä se tulee siitä keskustelukulttuurista ja siitä, että ollaan avoimia. Saa tehdä virheitä, saa myöntää virheitä.” – tiiminvetäjä

Yksi tiimiläinen koki palaverien hiljaiset hetket turhauttaviksi. Hän pohti, että on itse nopea vastaamaan, mutta haluaisi myös tiimissä olevat hiljaisemmat ihmiset sanomaan mielipiteitään. Toinen tiimiläinen koki, että pitkä työkokemus on tuonut ihailtavaa rauhallisuutta ja vakautta työtoverien ilmaisuun.

”Mun opettelun paikka on sellainen, että olen nopea sanomaan, kun tulee joku ajatus. Ihailen sellaisia kollegoja, pitkän linjan konkareita, joilla ei ole mikään kiire. He antavat muiden puhua. Jos heidän upea ajatuksensa ei nouse missään vaiheessa, he voivat sanoa ihan lopuksi, että olisiko vielä tällainen näkökulma.” – tiimiläinen

Haastattelussa pyydettiin lisäksi pohtimaan keinoja psykologisen turvallisuuden ilmapiiirin ylläpitämiseen ja kehittämiseen. Kaksi haastateltavaa suositteli tiimeihin käytäntöjä, joilla tiimin toimintaa aivan konkreettisesti kehitettäisi. Toiselle tiimitoiminnan kehittäminen oli tuttua aiemmasta työpaikasta, jossa siihen oli kiinnitetty huomattavan paljon huomiota ja järjestetty säännöllisesti koulutuksia tiimitoiminnan kehittämisen näkökulmasta. Hän ehdotti, että esimerkiksi psykologisen turvallisuuden kokemuksen kehittämisessä voisi auttaa ulkopuolinen kouluttaja. Jos tiimiin vaikka tulisi uusi henkilö, voitaisi analysoida tiimikoulutuksessa yhdessä, mikä on tämän henkilön vaikutus koko tiimiin.

”Suosittelisin osittain ohjattuja tiimikoulutuksia. Että sinne otetaan ulkopuolinen tukemaan ja rakentamaan. Että rakennetaan tiimiroolit vaikka Belbinin tiimiroolien mallin mukaan. Otetaan siihen Joharin ikkunaa, otetaan siihen jotain muuta testiä mukaan, haastetaan itseä palautteen antoon, palautteen ottamiseen. -- Että se olisi ohjattua harjoittelua siihen, että me ollaan tiimi eikä vaan niin, että meidät on siirretty tähän tiimiin.” – tiiminvetäjä

Yhdellä tiimiläisellä oli kokemuksia työhyvinvointia lisäävistä harjoituksista, joita tehtiin yhdessä tiimin kanssa. Harjoituksissa oli tarkoitus lisätä vuorovaikutusta erilaisilla tavoilla.

” Kysyttiin mitä kollegalle kuuluu. Kun meitäkin on sen verran paljon, että välttämättä ei tiedä, mitä sille ihmiselle kuuluu. Että saa kertoa, mikä mulle on nyt ajankohtaista. Sillä on tarpeensa ja paikkansa. Tai oli tehtävänantoja, että piti sanoa, mistä pitäisi keskustella. Joskus ne kirjoitettiin, kun kaikki eivät ole verbaalisesti sellaisia, että olisi heti siellä käsi pystyssä, että minulla on ajatus. Pienessä ryhmässä voi saada sen ajatuksensa helpommin jaettua.” – tiimiläinen

7.3.3 Mielentäminen psykologisen turvallisuuden rakentamisessa

Seuraavaksi haastateltavia pyydettiin pohtimaan **mielentämistä**. Tiimityössä on oleellista, että koko ryhmässä mielentämisen kyky on hyvä ja ryhmädynamiikka turvallista (Rauhala 2020). Haastateltavilta kysyttiin, ovatko he käyttäneet mielentämistä tietoisesti tai tiedostamattaan hyväksi vuorovaikutustilanteissa. Haastateltavilta kysyttiin näkemystä siihenkin, kokevatko he mielentämisestä olevan hyötyä.

Mielentäminen oli lähes kaikille haastateltaville ennalta tuntematon termi, mutta kun se oli haastattelun yhteydessä määritelty, kaikki sanoivat käyttävänsä sitä vuorovaikutuksessa hyväkseen. Osa haastateltavista koki, että sen käyttäminen on helppoa ja luontaista.

”Kyllä mä arkipäivän työskentelyssä teen tätä. Tiedän, että osalle voi lähtee suoraan keskusteleen ja osan kanssa tunnustellaan ja kierrellään vähän kauempaa. -- Eli että keskustelutilanne on molemmille sellainen, että annetaan tilaa. Se onnistuu ihan viestinnällisillä keinoilla. Vaikka sanojen valinnalla ja äänenpainon valinnalla.” – tiimiläinen

”Koen, että meidän tiimissä ihmiset miettivät paitsi sitä, mitä omassa mielessä on, myös sitä, mitä toisten mielessä on. Kivalla tavalla joku nostaa jonkun toisen asian myöhemmin. Että sähän silloin puhuit tätä. Toinen voi siitä sitten jatkaa omia näkemyksiä.” – tiimiläinen

Yksi haastateltava pohti, että mielentäminen on persoonallisuuspiirteiltään samankaltaisten ihmisten kanssa helppoa. Jos persoonallisuus ja toimintatavat ovat kovin

erityyppiset kuin itsellä, on mielentäminen huomattavasti vaikeampaa. Silloin toisen näkemyksiä ei ole niin helppo kuunnella ja ymmärtää.

7.3.4 Tiimiroolien merkitys psykologisen turvallisuuden luomisessa

Lopuksi haastateltavilta kysyttiin **tiimirooleista**. Psykologisen turvallisuuden kannalta on paras tilanne, jos tiimiroolit tunnustetaan (Salminen 2013, 92). Tiimitoiminnalle on hedelmällisintä, jos tiimin jäsenet ovat hyvin erityyppisiä (Parker 63).

Haastateltavia pyydettiin pohtimaan, onko tiimissä erityyppisiä ihmisiä. Kaikki haastateltavat tunnustivat, että tiimissä on persoonallisuudeltaan hyvin erilaisia ihmisiä. Heterogeenisyys koettiin positiiviseksi asiaksi. Suuremmissa tiimeissä koettiin haasteeksi, että kaikki erilaiset persoonat tulisivat kuulluiksi.

”On sellaisia, jotka on ihan taustalla, itse lukeudun niihin taustalla oleviin. On myös sellaisia, jotka haluavat tuoda julki kaikki asiat.” – tiimiläinen

”Joku nostaa enemmän jotain asioita vaikka palaverissa. Osa voi sitten tarjota niihin ratkaisuja enemmän kuin toiset. Osa kuuntelee enemmän. Osa puhuu enemmän. Tuodaan myös erilaisia sisältöjä siihen.” – tiimiläinen

Haastateltavilta kysyttiin myös, onko tiimirooleilla merkitystä psykologisen turvallisuuden kannalta. Haastateltavat näkivät, että tiimirooleilla on merkitystä.

”On tiettyjä ihmisiä, jotka nostavat vaikeita asioita puheeksi. Sitten on sellaisia ihmisiä, jotka tasoittavat keskustelua ja ovat diplomaattisia. Sitten on niitä ihmisiä, jotka näkevät mahdollisuuksia kaikessa. Sitten on niitä ihmisiä, joiden roolina on sanoa, että nyt päätetään jotain ja mennään eteenpäin. Sitten on niitä, jotka ovat kriittisiä, eivät purematta niele asioita. Sekin on hirveän tärkeä rooli. Mä näen, että niitä kaikkia tarvitaan siihen turvallisuuteen. Tai se turvallisuus on edellytys sille, että kaikkia näitä rooleja voidaan toteuttaa.” – tiimiläinen

Koettiin, että voi olla haaste, jos tiimiläisten persoonallisuudet painottuvat kovin tiettytyyppisiin piirteisiin. Silloin voi olla vaarana, että joku yksittäinen henkilö jää yksin oman, erilaisen tiimiroolinsa kanssa.

”Jos on jonkun kanssa samalla aaltopituudella, se kommunikaatio menee paljon helpommin sille samalla aaltopituudella olevalle. Toiselle se saattaa näyttytyä riidan

haastamisena. Se erilaisuus täytyy huomioida, että kaikki tietävät mikä on kunkin ajatustapa ja ajatusmaailma. Analysointi konkretisoi sitä.” – tiiminvetäjä

Kaikki, jotka toivat tiimiläisten erilaisuuden esiin, pitivät sitä hyvänä asiana. Tiimiläisten erilaiset tavat ajatella ja toimia koettiin rikkaudeksi. Esiin nousi myös ajatuksia siitä, kuinka tärkeää tiimiroolien tunnistaminen on tiimityössä.

”Kun sä ymmärrät sen toisen ihmisen erilaisuuden, se luo sulle itselle sellaisen turvallisuuden tunteen. Sä osaat hyväksyä niitä särmiä ja jotkut särmit hioutuu pois. Sitteen ehkä osataan tehdä erilaisia ratkaisuja myös siihen, että ei panna ehdoin tahdoin kahta ihmistä tekemään työtä, jossa me odotetaan joku tietty tulos, jos he ovat liian erilaisia. Koska se ei johda kuin siihen konfliktiin. Molemmat tuskastuu toiseen. Toinen vaikka toisen hitauteen ja toinen toisen nopeuteen.” – tiiminvetäjä

7.4 Haastattelututkimuksen yhteenveto

Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että apua on tiimissä helppo pyytää. Haastateluissa nousi kuitenkin esiin, että toisilta on helpompi pyytää apua kuin toisilta. Tiimeissä oli toista arvostava ilmapiiri. Haastateltavat sanoittivat arvostuksen kokemusta hyvin eri tavoin. Vastauksissa nousi esiin, että avoin vuorovaikutus ja palautteen antaminen kertovat arvostuksesta.

Kaikki kokivat, että eriäviä mielipiteitä sallitaan. Useampi haastateltava mainitsi, että toisten tiimiläisten on helpompi tuoda esiin eriäviä mielipiteitä kuin toisten. Muutamassa haastattelussa nousi esiin, että joku henkilö tiimissä on kokenut, ettei koe tulleensa kuulluksi, jos hänen ehdotustaan ei ole otettu käytäntöön.

Haastateltavat kokivat riskinottamisen hyvin eri tavoin. Riskeiksi koettiin muun muassa kokeilevat opetusmenetelmät, uudet toimintatavat ja osallistuminen erilaisiin kehittämistyöryhmiin. Tiimeissä oli pääsääntöisesti riskinottamista salliva ilmapiiri. Haastateluissa nousi esiin myös henkilöidenvälisen riskien ottaminen. Vallitsevan koronapandemian koettiin vähentäneen henkilöidenvälisen riskien ottamista.

Tiimien sitoutumisen aste vaihteli. Pienemmissä ja tiiviimmissä tiimeissä oli korkeampi sitoutumisen aste kuin suuremmissa. Kaikki haastateltavat kertoivat itse olevansa sitoutuneita tiimiin, mutta useampi oli nähnyt tiimissä myös merkkejä

sitoutumattomuudesta. Useampi haastateltava nosti esiin, että sitoutuminen näkyy erityisesti yhteisten sopimusten noudattamisessa.

Lähes kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että virheistä voidaan keskustella. Useampi haastateltava pohti yleisesti virheen merkitystä ja sitä, onko kaikenlaisista virheistä yhtä helppoa keskustella. Useampi haastateltava näki virheet mahdollisuutena parantaa toimintaa. Yhdessäkään tiimissä ei ollut haastattelujen perusteella virheiden suhteen tuomitseva ilmapiiri.

Kaikki haastateltavat kokivat, että vaikeista asioista pystytään tiimissä ainakin jonkin verran puhumaan. Useampi haastateltava toi esiin, että toisten tiimin jäsenten on helppompaa puhua niistä kuin toisten. Osa haastateltavista jäi pohtimaan, että ehkä jotkin erityisen vaikeat asiat jäävät tiimissä käsittelemättä.

Vastuu psykologisesta turvallisuudesta koettiin olevan kaikilla tiimin jäsenillä. Useamassa vastauksessa tuli esiin, että tiiminvetäjän roolina on kuitenkin näyttää esimerkiksi. Haastateltavat toivat esiin, miten he kokevat psykologisen turvallisuuden. He antoivat esimerkkejä, miten psykologista turvallisuutta voi tiimissä lisätä. Mainituiksi tulivat toisen kuunteleminen ja kuuleminen, avoimen keskustelukuluttuurin lisääminen, yhteisten asioiden jakaminen sekä huumori. Haastatteluissa suositeltiin myös työhyvinvointia lisääviä harjoituksia yhdessä tiimin kanssa ja säännöllisiä koulutuksia tiimitoiminnan kehittämisen näkökulmasta.

Vaikka mielentämisen termi ei ollut suurimmalle osalle haastateltavista ennestään tuttu, kaikki sanoivat haastatteluissa käyttävänsä sitä vuorovaikutuksessa hyväkseen. Osa haastateltavista koki, että sen käyttäminen on helppoa ja luontaista. Osa pohti, että mielentäminen on persoonallisuuspilteiltään samankaltaisten ihmisten kanssa helppoa, mutta erilaisten ihmisten kanssa vaikeaa.

Kaikissa tiimeissä koettiin olevan persoonallisuudeltaan hyvin erilaisia ihmisiä. Haastateltavat myös näkivät tiimiroolien merkityksen psykologisen turvallisuuden kannalta. Tämä aihealue nousi kaikissa haastatteluissa vahvimmin esiin. Lähes kaikki haastateltavat toivat jossain vastauksessa esiin, että psykologisen turvallisuuden

kannalta olisi tärkeää, että kaikki tiimin jäsenet tulisivat persoonallisuuspiirteistään huolimatta kuulluiksi, ymmärretyiksi ja arvostetuiksi.

8 TULOSTEN HYÖDYNNETTÄVYYS KOHDEORGANISAA- TIOSSA

Kehittämistyöprosessin suunnittelu- ja toteutusvaiheiden jälkeen on syytä siirtyä arviointivaiheeseen. Lopuksi arvioidaan kehittämistyön onnistuminen, arvioidaan tuloksia ja suunnitellaan tulevaa. (Ojasalo 2014, 22.) Näihin aiheisiin perehdytään tässä luvussa.

Ennen kehittämistyön aloittamista sen tavoitteeksi määriteltiin kartoittaa psykologisen turvallisuuden nykytilaa sekä selvittää sen ylläpitämisen ja kehittämisen mahdollisuuksia SAMKissa. Kehittämistyön tuotoksena oli tarkoitus saada ohjeistus psykologisen turvallisuuden ymmärtämiseksi, ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi tiimityössä.

Kehittämistyön päätutkimuskysymykseksi asetettiin:

- Millä keinoin psykologista turvallisuutta voi kehittää tiimityössä SAMKissa?

Myös apututkimuskysymyksiin haluttiin löytää vastaus:

- Minkälaisena SAMKin tiimeissä koetaan psykologinen turvallisuus?
- Miten päälliköt ja tiimivastaavat voivat auttaa rakentamaan psykologisen turvallisuuden kokemusta tiimeissä?
- Miten kaikki tiimin jäsenet voivat vaikuttaa psykologisen turvallisuuden kokemukseen tiimityössä?

8.1 Psykologisen turvallisuuden nykytila, ylläpitäminen ja kehittäminen

Kehittämistyössä saatiin vastaukset sekä päätutkimuskysymykseen että apututkimuskysymyksiin. Kysely- ja haastattelututkimuksilla saatiin kattava näkemys psykologisesta turvallisuudesta sekä sen ylläpitämisestä ja kehittämisestä tiimeissä. Kehittämistyön teoria tuki ja selitti hyvin tutkimuksessa nousseita näkökulmia.

Psykologisesti turvallisen ilmapiiriin rakentumiseen vaikutti SAMKin tiimeissä eniten se, että avun pyytäminen koettiin helpoksi. Tutkimuksessa mukana olleet henkilöt kokivat olevansa sitoutuneita tiimiin. Eriäviä mielipiteitä sallittiin, eikä missään tiimissä

koettu olevan virheistä tuomitseva ilmapiiri. Haastatellut ja kyselyyn vastanneet henkilöt kokivat myös pääsääntöisesti olevansa sitoutuneita, mutta olivat myös nähneet merkkejä sitoutumattomuudesta. Tiimeissä oli pääsääntöisesti riskinottamista salliva ilmapiiri, vaikka haastateltavat kokivat riskinottamisen hyvin eri tavoin, eikä riskinottaminen ollut kaikissa työtehtävissä yhtä mahdollista. Aro (2018, 123) nostaa luottamuksen kaikkein tärkeimmäksi psykologisen turvallisuuden elementiksi. Siinä ensimmäinen askel on sosiaalisten riskien ottaminen. Myös arvostus ja sitoutuminen nousevat tässä keskiöön. (Aro 2018, 123, 126.)

Vaikka suurin osa esimerkiksi kyselyyn vastanneista henkilöstä koki arvostusta tiimissä, myös päinvastaisia kokemuksia oli. Psykologista turvallisuutta heikentäväksi tekijäksi koettiin jonkun tiimiläisen suosiminen. Haastattelututkimuksen vastauksissa oli nähtävissä, että kaikista vaikeista asioista ei koettu luontevaksi puhua. Tässä piilee aiemmin mainittu vaara hiljaisuuden kulttuurin kehittymisestä, jossa ihmiset eivät paitsi puhu vaikeista asioista, eivätkä halua kuulla niistä. (Edmondson 2019, 86.)

Koska psykologisen turvallisuuden kohdalla puhutaan nimenomaan ihmisten kokemuksista, ilmiöitä ei voida yleistää. Jokaisen tiimiläisen ja tiiminvetäjän kokemus on henkilökohtainen. Psykologisen turvallisuuden kannalta on haasteellista, että joku henkilö tiimissä voi kokea ilmapiirin psykologisesti turvalliseksi ja toinen ei (Lyytinen 2019).

Tutkimuksessa tuli esiin, että kaikki henkilöt voivat vaikuttaa tiimissä psykologisen turvallisuuden ilmapiiriin. Yksittäisellä tiimin jäsenelläkin on siihen suuri merkitys joko myönteisellä tai kielteisellä tavalla. Tiiminvetäjä voi vaikuttaa ilmapiiriin eniten omalla esimerkillään. Tiiminvetäjän keskeisenä tehtävänä on rakentaa luottamussuhdetta jokaiseen tiimin jäseneseen. Hänen tekonsa ja asenteensa vaikuttavat eniten tiimin ilmapiirin luomisessa. (Keinänen & Martin 2019.)

8.2 Ohjeiston ja huoneentaulujen laatiminen

Yhtenä tavoitteena tälle kehittämistyölle oli lisätä ymmärrystä psykologisesta turvallisuudesta tiimityössä. Tähän tavoitteeseen vastattiin tekemällä tiiminvetäjille ja

tiimiläisille suunnattu ohjeistus psykologisesta turvallisuudesta tiimityössä (LIITE 3). Siihen on nostettu kehittämistyön viitekehysten näkökulmasta merkityksellisimpiä pääkohtia. Ohje pyrittiin pitämään lyhyenä, jotta sen avulla on helppo tutustua psykologisen turvallisuuden ilmapiirin rakentamiseen tiimityössä. Ohjeeseen liitettiin lisäksi linkkivinkkejä ajankohtaisiin, aihetta käsitteleviin aineistoihin. Ohjeen loppuun lisättiin myös linkki tähän kehittämistyöhön, josta on mahdollista perehtyä aiheeseen syvemmin juuri SAMKin näkökulmasta.

Ohjeen liitteeksi toteutettiin huoneentaulu, josta tiiminvetäjä saa konkreettisia vinkkejä psykologisen turvallisuuden ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi (LIITE 4). Myös koko tiimille on tehty samanlainen vinkkilista huoneentaulun muodossa (LIITE 5). Huoneentaulujen elementit nousivat kokonaisuudessaan tutkimuksen empiirisestä osasta eli kyselyn ja haastattelujen tuloksista. Siten juuri näistä ohjeista on eniten hyötynyt SAMKin tiimeissä.

Vinkeissä tuodaan esiin, miten tiiminvetäjä voi vaikuttaa psykologisen turvallisuuden tunteeseen lisäämällä vuorovaikutusta, kehittämällä keskustelukulttuuria, sallimalla riskejä, suosimalla tiimikoulutuksia ja tekemällä asioita yhdessä eri tavoin. Kaikki tiimissä voivat vaikuttaa psykologisen turvallisuuden tunteeseen kuulemalla toista, kertomalla rohkeasti omat näkemyksensä, huomioimalla tiimiroolit ja ihmisten erilaisuus, huomioimalla palautteen merkitys ja noudattamalla yhteisiä sopimuksia.

Nämä materiaalit on esitelty SAMKin henkilökunnalle sisäisissä viestintäkanavissa. Myöhemmin niitä käydään läpi muun muassa osalle tiimeistä sekä päälliköille, tiimivastaaville ja johdolle järjestetyissä tilaisuuksissa. Koronapandemia on vaikeuttanut materiaalien jalkauttamista.

8.3 Tuotosten vaikuttavuus ja vaikuttavuuden mittaaminen

Tämäntyyppisessä kehittämistyössä on varsinkin pian kehittämistyön valmistumisen jälkeen vaikea arvioida konkreettisia muutoksia, joita työn tuloksena syntyy. Tiiminvetäjät ovat kuitenkin saaneet ohjeiston ja konkreettiset työkalut tunnistaa psykologisen turvallisuuden kokemus ja vaikuttaa siihen tiimin jäsenten keskuudessa. Ohjeita

on suunnattu myös tiimiläisille. Parhaimmillaan psykologisen turvallisuuden lisäämisellä voidaan vaikuttaa organisaation menestykseen – SAMKissa voisi ehkä enemmän puhua vaikutuksesta työn tuottavuudesta – ja henkilöstön hyvinvointiin (Duhigg 2016).

Kokemusta psykologisesta turvallisuudesta voisi mitata tekemällä alkukartoitusta vastaavan kyselyn myöhemmin, kun työkalut on jo otettu käyttöön. Tämänkaltaisessa mitaamisessa on kuitenkin riskinsä. Voi olla, että muutosta on tapahtunut, mutta on vaikea selvittää, mistä muutos johtuu. Hedelmällisempää olisi tietyn ajan kuluttua selvittää, onko tuotokset otettu tiimeissä käyttöön ja onko niistä koettu olevan hyötyä. Tässä vaiheessa ohjeistoa ja siihen liittyviä huoneentauluja voisi myös jatkokehittää.

8.4 Jatkokehitysehdotukset

Kehittämistyön pohjalta nousi myös muutamia jatkokehitysehdotuksia. Ne liittyvät vuorovaikutuksen pelisääntöjen ja palautekulttuurin kehittämiseen sekä tämän kehittämistyön jalkauttamiseen tulevaisuusverstaan avulla.

8.4.1 Vuorovaikutuksen pelisääntöjen ja palautekulttuurin kehittäminen

Haastatteluissa nousi vahvasti esiin, että vuorovaikutus vaikuttaa kaikkein eniten tiimin toimintaan, joten vuorovaikutuksen pelisäännöt helpottaisivat sillä kentällä toimimista. Henkilöstöpalvelujen kanssa on käyty pohdintaa vuorovaikutuksen pelisääntöjen laatimisesta. Kehittämistyön tuloksia psykologisesta turvallisuudesta voidaan käyttää alustuksena tähän laatimistyöhön.

Vuorovaikutuksen pelisäännöissä voidaan nostaa keskusteluun esimerkiksi tervehtimiseen, asioista sopimiseen, avun tarjoamiseen, avoimeen tiedon jakamiseen, asialliseen keskustelutyylisiin, ongelmien puheeksi ottamiseen, arvostukseen ja oman toiminnan tarkkailuun liittyviä asioita (Sarkkinen 2017).

Myös palautteen merkitys nousi esiin useassa kohdassa tätä kehittämistyötä. Palautekulttuurin kehittäminen osana vuorovaikutuksen pelisääntöjä olisi myös tärkeää.

Palautekulttuurin tulisi kehittyä sellaiseksi, että palautteen antaminen, vastaanottaminen ja kuuleminen olisi sujuva osa arkea.

8.4.2 Tulevaisuusverstas sosiaalisiin innovaatioihin

Tässä kehittämistyössä oli tarkoitus käyttää tutkimusmenetelmänä myös tulevaisuusverstasta. Huoneentaulujen aineksia oli tarkoitus syntyä tämän tulevaisuusverstastyön tuloksena. Tutkimusmenetelmästä oli luovuttava, koska koronapandemian vuoksi keväällä 2021 ei ollut mahdollista kokoontua yhdessä tilassa. Tulevaisuusverstas ei sovellu ideoivan luonteensa vuoksi etäyhteyksin toteutettavaksi, joten se päädyttiin siirtämään tulevaisuuteen. Tulevaisuusverstaan avulla voidaan jatkossa myös jalkauttaa tämän kehittämistyön tuotoksena saatavaa ohjeistusta ja huoneentauluja. Tämä kehittäminen voi toimia tietopohjana ja alustuksena tulevaisuusverstaalle.

Tulevaisuusverstaassa voidaan pohtia psykologiseen turvallisuuteen liittyviä näkökulmia ja ideoita. Menetelmässä pohditaan ensin ongelmat, joista tulee päästä eroon. Niiden kautta siirrytään tulevaisuuden ideointiin. Tuloksena on sosiaalisia innovaatioita. (Ojasalo ym. 2014, 153.)

Tulevaisuusverstaassa tunnistetaan ensin tutkittavaan aiheeseen liittyviä uhkia ja ongelmia. Uhkia on hyvä kuvata ytimekkäästi. Osallistujat kiertävät huoneessa, kirjoittavat uhkia ylös esimerkiksi post-it-lapuille ja lukevat toisten kirjoituksia. Seuraavaksi ideoidaan positiivisia mahdollisuuksia. Tätä vaihetta voi kuvata utopiavaiheeksi. Ongelmien vastapainoksi keksitään unelmia ja utopioita. Keinoja ei pohdita tässä vaiheessa. Näiden pohjalta kootaan konkreettisia johtopäätöksiä, seuraavia askeleita tulevaan. Lopuksi kannattaa vielä käydä keskustelua, josta voi saada hyviä ajatuksia tulevaan. (Ojasalo ym. 2014, 154–155; Mannermaa 1999, 47–48, 52.)

Tulevaisuusverstas oli tarkoitus järjestää aiemmin määritellyille tiimeille avoimena tilaisuutena, jossa olisi mahdollisimman avoin ja rakentava ilmapiiri. Osallistujia oli tarkoitus ottaa mukaan noin kymmenen henkeä ilmoittautumisjärjestyksessä. Kun tulevaisuusverstas toteutetaan tämän kehittämistyön valmistumisen jälkeen, sen kohdeyryhmänä voi olla koko organisaatio, ei ainoastaan valitut tiimit.

9 POHDINTA

Kehittämistyön olisi voinut ottaa käsittelyyn missä tahansa kehitysohjelmissa organisaatioissa, koska siihen liittyvien vaikutusten merkitys on niin huomattavaa. Toimet psykologisen turvallisuuden kartoittamiseksi ja lisäämiseksi ovat tarpeellisia esimerkiksi organisaation menestyksen kannalta. Vaikka ohjeet ja vinkit psykologisesti turvallisen ilmapiirin kehittämiseksi nousivat erityisesti tiettyihin SAMKin tiimeihin tehtyjen kyselyn ja haastattelujen perusteella, niistä olisi varmasti hyötyä laajemmin. Esimerkiksi kehittämistyössä vahvasti esiin nousutta vuorovaikutuksen kulttuuria olisi varmasti hyödyllistä kehittää missä tahansa organisaatioissa.

Työssä haasteeksi nousi tiimien käsite. SAMKin tiimit ovat kovin erilaisia aina yhden tiimiläisen ja esihenkilön tiimistä valtaviin useiden kymmenien henkilöiden tiimeihin. Vääjäämättä nousee ajatus, että näissä tiimeissä eivät päde samat lainalaisuudet. Lisäksi useissa haastatteluissa nousi esiin, että organisaation määrittämä tiimi koettiin ainakin osittain keinotekoiseksi. Henkilöllä saattoi olla jokin muu, jopa aivan erillinen tiimi, johon hän koki olevansa varsinaisesti sitoutunut. Olisi ollut hedelmällisintä löytää kaikki nämä ei-viralliset tiimit ja tutkia niiden osalta psykologisen turvallisuuden kokemusta.

Haasteen kehittämistyöhön toi myös aiheen henkilökohtaisuus. Vaikka saadut vastaukset vaikuttivat rehellisiltä, aivan varmaksi ei voida sanoa, jäikö joitakin aiheita käsittelemättä niiden arkaluonteisuuden vuoksi.

Kehittämistyön toteuttamiseen vaikutti vahvasti koronaviruspandemia, joka pakotti ihmiset laajalti etätöihin kevästä 2020 alkaen. Koronaviruspandemia vaikeutti työn empiirisen osan tekemistä. Osa haastatteluista tehtiin tästä syystä etäyhteyksin ja lisäksi kehittämistyön varsinainen ideointitilaisuus, tulevaisuusverstaas, jouduttiin siirtämään koronaviruspandemian jälkeiseen aikaan.

Olisi ollut hedelmällistä pohtia koronaviruspandemian vaikutuksia psykologisen turvallisuuden kokemukseen. Vaikka pandemiaan liittyen ei esitetty tutkimusosiossa kysymyksiä, sen vaikutuksiin viitattiin sekä kysely- että haastattelututkimuksen

vastauksissa. Näiden vaikutusten analysointia ei kuitenkaan nostettu laajemmin tähän kehittämistyöhön, koska työn viitekehys oli rakennettu jo ennen koronaviruspandemiaa.

Tämä kehittämissyö antaa edellä mainitusta haasteista huolimatta laajan ja kattavan käsityksen psykologisen turvallisuuden ilmapiiristä SAMKissa. Kehittämistyön onnistumisen osalta suuri merkitys oli puolistrukturoiduilla haastatteluilla, joissa haastattelut sanoittivat monipuolisesti käsiteltäviä teemoja.

Kehittämissyössä selvitettiin kattavasti psykologiseen turvallisuuteen liittyviä seikkoja ja saatiin myös useita kehittämissyödotuksia, joiden avulla ilmapiirin kehittäminen onnistuu jatkossakin, koronaviruspandemian väistyttyä. Huomionarvoista on, että psykologisesti turvallinen ilmapiiri lisää oppimista ja luovuutta, joiden merkitys on koulutusorganisaatiossa erittäin suuri. Kun ilmapiiri tukee oppimista ja luovuutta, on mahdollista kouluttaa tulevaisuuden osaajia.

LÄHTEET

- Aaltola L. & Keto S. 2017. Empatia. Myötäelämisen taito. Riika: Dardedze holografija.
- Aro, A. 2018. Työilmapiiri Kuntoon. Helsinki: Alma Talent.
- Belbin, R. M. 2003. Team roles at work. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Duhigg, C. 2016. What Google Learned From Its Quest to Build the Perfect Team. The New York Times Magazine 25.2. 2016. <https://www.ny-times.com/2016/02/28/magazine/what-google-learned-from-its-quest-to-build-the-perfect-team.html?smid=pl-share>
- Edmondson, A., 2019. The fearless organization. Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth. Harvard Business School. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Eskola J. & Suoranta J. 2005. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.
- Furman B., Ahola T. & Hirvihuhta H. 2004. Työpakan pelisäännöt ja kuinka ne tehdään. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Gjerstad, E. 2015. Näin vaikutat. Vaikuttamisen psykologia arjessa ja työssä. Jyväskylä: Docendo.
- Harisalo, R. & Miettinen E. 2010. Luottamus. Pääomien pääoma. Tampere: Tampere University Press.
- Haslam, S. A., Reicher S. D. & Platow M. J. 2012. Uusi johtamisen psykologia. Helsinki: Gaudeamus University Press.
- Helin, K. 2006. Yhdessä menestymisen taito. Helsinki: Talentum.
- Hirsjärvi, S. & Hurme H. 2011. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus University Press.
- Hirsjärvi, S., Remes P. & Sajavaara P. 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hyppänen, R. 2009. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Isokangas, J. & Kinkki, S. 2003. Yrityksen perustoiminnot. Helsinki: WSOY.
- Kauppila, R. A. 2005. Vuorovaikutus ja sosiaaliset taidot. Jyväskylä: PS-kustannus.

Kaski S., & Kiander T. 2005. Tunnejohtajuus. Kuuntelua ja vaikuttamista. Helsinki: Edita.

Katzenbach J. & Smith D. 1993. The Wisdom of Teams. Creating the High-Performance Organization. Boston: Harvard Business School Publishing.

Keinänen M. & Martin M. 2019. Mieli meissä. Tasapainoista arkea mielentämisen keinoin. Helsinki: Kirjapaja.

Keltikangas-Järvinen, L., 2016. ”Hyvät tyypit” – Temperamentti ja työelämä. EU: WSOY.

Koivumäki, J. 2008. Työyhteisöjen sosiaalinen pääoma. Tampere: Tampere University Press.

Kok, J. & van den Heuvel, S. C. 2019. Leading in a VUCA World. Integrating Leadership, Discernment and Spirituality. Contributions to Management Science. Springer Open.

Kopakkala, A. 2011. Porukka, jengi, tiimi. Ryhmädynamiikka ja siihen vaikuttaminen. Helsinki: Edita.

Koronapandemian hyvät ja huonot seuraukset lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. 2020. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 1/2020. Tulevaisuusvaliokunta. Viitattu 16.11.2020. https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj_1+2020.pdf

Krogerus M. & Tschäppeler R. 2012. Pieni suuri päätösten kirja. 50 toimivinta ratkaisumallia. Berlin: Atena Kustannus Oy.

Känsälä, M. Henry ry:n blogi: Voiko psykologista turvallisuutta olla liikaa? Viitattu 2.2.2020. <https://www.henry.fi/ajankohtaista/blogit/2019/12/voiko-psykologista-turvallisuutta-olla-liikaa.html>

Luukkala J., 2011. Jaksaa, jaksaa, jaksaa... – työhyvinvointitaitojen kirja. Pro-Tammi.

Lyytinen, N. Psykopodiaa -podcast. 2019. Psykologinen turvallisuus työyhteisössä. Vieraana Hanna Poskiparta. Viitattu 20.9.2020. <https://www.ninalyytinen.fi/psykopodiaa/psykologinen-turvallisuus-tyoyhteisossa>.

Mannermaa, M. 1999. Tulevaisuuden hallinta – skenaariot strategiatyöskentelyssä. Porvoo: WSOY.

Martela, F. & Jarenko, K. 2017. Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa? Helsinki: Alma Talent.

Mäkipeska, M. & Niemelä, T. 2005. Haasteena luottamus – Työyhteisön pääoma ja syvärakenne. Helsinki: Edita Prima Oy.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Helsinki: Sanoma Pro.

- Parker, G. M. Tiimipelaajat tiimityössä. Helsinki: Oy Rastor Ab.
- Pohjanheimo, E. 2012. Johda ihmistä. Sosiaalipsykologiaa johtajille. Helsinki: Talentum.
- Pyyhtiä, T. 2019. Digiajan johtajan käsikirja. Helsinki: BoD – Books on Demand.
- Rauhala, I. 2020. Mentalisaatio eli mielentäminen -podcast. Vieraana Saara Salo. Viitattu 17.9.2020. <https://youtu.be/PL6gn92gZII>
- Rauhala, I., Leppänen, M. & Heikkilä A. 2013. Pääasia. Organisaation psykologinen pääoma. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Rauhala I., Ojanen V. 2020. Psykologisen turvallisuuden johtaminen -webinaari 8.5.2020. Academy of Brain.
- RDM: The Result-Driven Manager Series. 2005. Toimiva tiimi. Harvard Business School Publishing Corporation. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Perhemediat Oy.
- Ristikangas M-R. & Ristikangas V. 2017. Valmentava johtajuus. Helsinki: Alma Talent.
- Salminen, J. 2013. Onnistu tiimityössä. Tiimin jäsenen kirja. Helsinki: J-Impact Oy.
- SAMKin intranet-sivut 2020. Viitattu 13.9.2020.
- SAMKin intranet-sivut 2021. Viitattu 15.3.2021.
- SAMKin strategia 2020. Viitattu 15.10.2020.
- Sarala, U. & Sarala, A., 1996. Oppiva organisaatio. Oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. Helsinki: Palmenia-kustannus.
- Sarkkinen, M. 2017. Näillä keinoilla jokainen voi parantaa työyhteisönsä vuorovaikutusta. Työterveyslaitoksen verkkolehti Työpiste 3.3.2017. Viitattu 26.2.2021. <https://www.ttl.fi/tyopiste/nailla-keinoilla-jokainen-voi-parantaa-tyoyhteisonsa-vuorovaikutusta/>
- Sarkkinen, M. 2019. Psykologinen turvallisuus kannustaa ideoiden jakamiseen. Työterveyslaitoksen verkkolehti Työpiste 26.2.2019. Viitattu 2.2.2021. <https://www.ttl.fi/tyopiste/psykologinen-turvallisuus-kannustaa-ideoiden-jakamiseen/>
- Simons, H. 2010. Case Study Research in Practice. London: Sage Publications LTD.
- Spiik, K-M. 2004. Tulokseen tiimityöllä. Helsinki: WSOY.
- Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs organisaatio. Helsinki: Talentum.
- Työterveyslaitoksen www-sivut. 2020. Viitattu 12.11.2020. <https://www.ttl.fi/palvelu/parempi-tyoyhteiso-party-kysely/>

Työterveyslaitos. 2021. Pelotta töissä – psykologinen turvallisuus työyhteisössä. https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/wp-content/uploads/sites/3/2020/12/Pelotta_toissa%E2%80%93psykologinen_turvallisuus_tyoyhteisossa.pdf

Työ- ja elinkeinoministeriön Työelämä 2020 -hankkeen luottamuskyseily. 2019. Kantar TNS Oy. Viitattu: 18.11.2020. https://tem.fi/documents/1410877/2132296/suomalaisen_tyoelaman_luottamuskyseily_tulokset_1.pdf/5df964b6-e846-46d1-897e-c39f12494ce4/suomalaisen_tyoelaman_luottamuskyseily_tulokset_1.pdf.pdf

Vehkalahti, K. 2014. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Oy Finn Lectura Ab.

Viljanen, O. 2019. Voiko psykologista turvallisuutta johtaa? Työterveyslaitoksen blogi 12.12.2019. <https://www.ttl.fi/blogi/voiko-psykologista-turvallisuutta-johtaa/>

Vilkkä, H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Vilkman, U. 2016. Etäjohtaminen. Tulosta joustavalla työllä. Viitattu 27.10.2020. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.lillukka.samk.fi/teos/DAEBIXC-TEB#kohta:ET\(\(c4\)JOHTAMINEN\(\(20\)Tulosta\(\(20\)joustavalla\(\(20\)ty\(\(f6\)ll\(\(e4\)\(\(20\)/piste:b4](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.lillukka.samk.fi/teos/DAEBIXC-TEB#kohta:ET((c4)JOHTAMINEN((20)Tulosta((20)joustavalla((20)ty((f6)ll((e4)((20)/piste:b4)

Yin, R. K. 2014. Case Study Research. Design and Methods. 5 Edition. California: SAGE Publications Ltd.

KYSELYLOMAKKEEN SÄHKÖPOSTILIITE

Hei!

SAMKissa halutaan selvittää psykologisen turvallisuuden nykytilaa ja mahdollisuuksia sen ylläpitämiseen ja kehittämiseen. Teen tähän liittyen YAMK-opinnäytetyötä.

Psykologinen turvallisuus tarkoittaa organisaatiossa jaettuja uskomuksia siitä, missä määrin tiimien jäsenet kokevat turvalliseksi puhua avoimesti, pyytää apua toisilta ja keskustella vaikeistakin asioista. Psykologinen turvallisuus on yhteydessä mm. arvostuksen kokemukseen, luovaan ajatteluun, innovaatioihin, riskien ottamiseen ja organisaatioon sitoutumiseen.

Olen valinnut SAMKin hallintopalveluista ja osaamisalueilta tiimejä, jotka sopivat opinnäytetyön viitekehukseen. Tähän on valittu sopivan kokoisia tiimejä eri aloilta ja mahdollinen tiimityön tekeminen mm. tiimipalaverien ulkopuolella on myös laskettu eduksi tiimien valinnassa.

Aloitan työn tekemisen kartoittamalla psykologisen turvallisuuden nykytilaa. Toivoisin, että voisit vastata aivan lyhyeen (vastausaika n. 2 minuuttia) kyselyyn 20.11.2020 mennessä <https://elomake.samk.fi/lomakkeet/10969/lomakkeet.html>. Vastauksia käsitellään luottamuksellisesti. Kysely perustuu aihetta tutkineen Harvardin yliopiston professori Amy Edmondsonin kehittämään mittariin. Toivon, että kyselystä nousee teemoja, joita voin ottaa tarkempaan tarkasteluun haastatteluvaiheeseen. Haastattelen siis tämän jälkeen näistä valituista tiimeistä muutamia henkilöitä (päälliköitä, tiimivastaavia ja tiimin jäseniä), joihin otan yhteyttä henkilökohtaisesti.

Kiitos paljon etukäteen vaivannäöstäsi.

Inna Saarinen

KYSELYLOMAKE

Psykologinen turvallisuus tiimityössä

Tällä kyselyllä kartoitetaan psykologisen turvallisuuden ilmapiiiriä SAMKin tiimeissä. Psykologinen turvallisuus on yhteydessä mm. avoimuuteen, vuorovaikutukseen, arvostuksen kokemukseen, riskien ottamiseen ja organisaatioon sitoutumiseen. Tälle lomakkeelle tallennettuja tietoja käsitellään luottamuksellisesti.

Vastaa seuraaviin kysymyksiin seuraavan asteikon mukaan:

1. täysin eri mieltä
2. jokseenkin eri mieltä
3. ei samaa eikä eri mieltä
4. jokseenkin samaa mieltä
5. täysin samaa mieltä

Tiimi

Valitse tiimi *

--Valitse tästä--



Psykologisen turvallisuuden kokemus tiimeissä

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1. Jos tiimin jäsen tekee virheen, sitä käytetään usein häntä vastaan. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 2. Tiimin jäsenet pystyvät nostamaan keskusteluun vaikeitakin asioita. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 3. Tiimissä ei sallita eriäviä mielipiteitä. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 4. Tiimissä on lupa ottaa riskejä. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 5. On vaikea pyytää apua toisilta tiimin jäseniltä. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 6. Kukaan tiimissä ei halua toimia tavalla, joka heikentää toisten suorituksia. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 7. Tiimin jäsenten ainutlaatuisia taitoja ja kykyjä arvostetaan ja hyödynnetään. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Kerro vielä halutessasi omin sanoin psykologisen turvallisuuden kokemuksesta omassa tiimissäsi.

Tietojen lähetyk

Tallenna

Kiitos vastauksestasi.

PSYKOLOGINEN TURVALLISUUS TIIMITYÖSSÄ

Psykologinen turvallisuus tarkoittaa organisaatiossa jaettuja uskomuksia siitä, missä määrin ihmiset uskaltavat puhua avoimesti, ottaa henkilöidenvälisiä riskejä ja keskustella epäonnistumisista. Psykologinen turvallisuus lisää ideointia, ongelmanratkaisua, virheistä oppimista ja yhteisöllisyyttä.

Psykologista turvallisuutta ei tule sekoittaa luottamuksen kokemukseen. Vaikka näillä on yhteisiä piirteitä, ero on siinä, että psykologinen turvallisuus koetaan ryhmän tasolla. Luottamus koetaan useimmiten kahden ihmisen välillä. Luottamus on kuitenkin erittäin tärkeää psykologisen turvallisuuden kannalta.

Psykologisen turvallisuuden rinnalla voidaan puhua yhteisluottamuksen kokemuksesta. Se tarkoittaa tiimin kykyä organisoitua yhdessä ja suunnata siten yhdessä kohti haasteita. Kollektiivisesti koettu turvallisuuden kokemus on tutkimusten mukaan yhteydessä muun muassa ongelmanratkaisukykyyn sekä sitoutumiseen.

Psykologinen turvallisuus ei tarkoita samaa kuin miellyttämisen ilmapiiri. Tiimin jäsenten ei tarvitse olla samaa mieltä tai yrittää miellyttää toisia. Oikeastaan asia on ennemminkin päinvastoin. Jos ilmapiiri on erityisen kohtelias, eikä rehellisessä vuorovaikutuksessa uskalleta olla, avoimuus voi jäädä taka-alalle eikä psykologisen turvallisuuden kokemus pääse tiimissä kylliksi kasvamaan.

Voidaan siis sanoa, että jos ilmapiiri työpaikalla on psykologisesti turvallinen, virheistä uskalletaan kertoa. Epäonnistumiset sallitaan. Tietoa jaetaan varauksetta ja keskusteluun nostetaan vaikeitakin asioita. Viestintää on enemmän kuin sellaisilla työpaikoilla, jotka ovat psykologisesti turvattomia. Apua on helppo pyytää. Psykologisesti turvallinen ilmapiiri lisää oppimista, mikä on luonnollisesti koulutusorganisaatiossa tärkeä aihealue. Psykologinen turvallisuus on yhteydessä luovaan ajatteluun, innovaatioihin, riskien ottamiseen ja organisaatioon sitoutumiseen. Tiimin jäsenet kokevat, että heidän yksilöllisiä taitojaan arvostetaan.

Vuorovaikutuksessa oleellista on paitsi sen määrä, myös laatu. Keskiössä on johtaminen. Tiiminvetäjä voi auttaa parantamaan tiimin vuorovaikutusta. Tämä on erityisen tärkeää silloin, kun tarvitaan uusia näkökulmia toimintaan tai tehtäviin.

Psykologisessa turvallisuudessa on tärkeää avoimuuden kokemus. Tämä liittyy myös viestinnän läpinäkyvyyteen. Avoimuus tarkoittaa suoruutta ja rehellisyyttä tiimin ja erityisesti sen vetäjän toiminnassa.

Psykologisen turvallisuuden syntymisessä voi auttaa mielentäminen. Mielentäminen on kykyä pitää mielessä paitsi omaa myös toisten mieltä ja käyttää tätä hyödyksi vuorovaikutuksessa. Tärkeää on tiimin vetäjän kyky ymmärtää, että tiimissä on hyvin erilaisia kokemuksia. Tällöin hänen on mahdollista löytää sellaisia tapoja toimia, joita kyseinen tilanne tarvitsee. Jos tiiminvetäjällä on kyky mielentää, hän voi oppia tiimiltä ja parantaa vuorovaikutusta.

Liitteenä oleviin huoneentauluihin on koottu vinkkejä psykologisen turvallisuuden lisäämiseen juuri näitä teemoja lähestyen.

Lue lisää psykologisesta turvallisuudesta:

Pelotta töissä – psykologinen turvallisuus työyhteisössä. TTL:n oppimateriaalit.
https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/wp-content/uploads/sites/3/2020/12/Pelotta_toissa%E2%80%933psykologinen_turvallisuus_tyoyhteisossa.pdf

Näillä keinoilla jokainen voi parantaa työyhteisönsä vuorovaikutusta. Työterveyslaitoksen verkkolehti. <https://www.ttl.fi/tyopiste/nailla-keinoilla-jokainen-voi-parantaa-tyoyhteisonsa-vuorovaikutusta/>

Psykologinen turvallisuus kannustaa ideoiden jakamiseen. Työterveyslaitoksen verkkolehti Työpiste. <https://www.ttl.fi/tyopiste/psykologinen-turvallisuus-kannustaa-ideoiden-jakamiseen/>

Psykopodiaa -podcast. Psykologinen turvallisuus työyhteisössä.
<https://www.ninalyytinen.fi/psykopodiaa/psykologinen-turvallisuus-tyoyhteisossa>

Voiko psykologista turvallisuutta olla liikaa? Henry ry:n blogi.
<https://www.henry.fi/ajankohtaista/blogit/2019/12/voiko-psykologista-turvallisuutta-olla-liikaa.html>

Voiko psykologista turvallisuutta johtaa? Työterveyslaitoksen blogi.
<https://www.ttl.fi/blogi/voiko-psykologista-turvallisuutta-johtaa/>

Ohje on tiivistelmä Inna Saarisen YAMK-opinnäytetyöstä ”Psykologinen turvallisuus tiimityössä”. Kattavamman käsityksen aiheesta ja sen merkityksestä SAMKissa saa kyseisestä opinnäytetyöstä. Kaikki tässä ohjeessa käytetyt lähteet ovat varsinaisessa opinnäytetyöraportissa. Ne on jätetty luettavuuden vuoksi pois tästä ohjeesta.

Huoneentauluissa olevissa vinkeissä on käytetty inspiraation lähteenä seuraavia: Työterveyslaitoksen Pelotta töissä – psykologinen turvallisuus työyhteisössä ja Sitomon Rohkea organisaatio – opas psykologisesti turvalliseen työyhteisöön sekä oppaaseen liittyvä työkirja.

Psykologinen turvallisuus tarkoittaa organisaatiossa jaettuja uskomuksia siitä, missä määrin ihmiset uskaltavat puhua avoimesti vaikeistakin asioista, ottaa henkilöiden välisiä riskejä ja keskustella epäonnistumisista.

Psykologinen turvallisuus lisää luovaa ajattelua, ideointia, ongelmanratkaisua, virheistä oppimista ja yhteisöllisyyttä. Psykologisesti turvallisella työpaikalla arvostetaan vuorovaikutusta. Myös apua on helppo pyytää.

Psykologisen turvallisuuden rinnalla voidaan puhua yhteisluottamuksen kokemuksesta. Se tarkoittaa tiimin kykyä organisoiua yhdessä ja suunnata kohti haasteita. Kollektiivisesti koettu turvallisuuden kokemus on yhteydessä organisaatioon sitoutumiseen.

PSYKOLOGINEN TURVALLISUUS

- Vinkit tiiminvetäjälle

KAIKKI ÄÄNEEN – NÄKEMYKSIÄ VAIKKA PAPERILAPULLA

Huolehdi, että kaikki voivat tuoda näkemyksiään esiin ja tulevat kuulluiksi. Voit ottaa käyttöön vaikka ”puhekapulan”, jota pitelevällä henkilöllä on puheenvuoro. Näkemyksiä tai ideoita voi kirjoittaa myös paperilapulle tai etäkokouksessa chattiin, jotta varsinkin isommassa tiimissä kaikkien näkemykset tulevat esiin. Järjestäkää huolihetkiä, joissa kirjoitetaan ylös tiimiin liittyviä vaikeita asioita ja käsitellään niitä myöhemmin yhdessä.

KEHITÄ KESKUSTELUKULTTUURIA – KUNNIOITA KAIKKIA MIELIPITEITÄ

Myönteinen ja avoin vuorovaikutus on tärkeää. Psykologinen turvallisuus ei kuitenkaan tarkoita jatkuvaa harmoniaa. Ei haittaa, vaikka tiimissä ollaan eri mieltä asioista. Kunnioita eriäviä mielipiteitä ja kriittistäkin keskustelua. Pohdi kuitenkin myös, mitä sallit. Negatiivinen puhe ei vie tiimiä eteenpäin.

SALLI RISKIEN OTTAMINEN

Mikään asia ei kehity, jos koskaan ei kokeilla erilaisia toimintatapoja. Riski voi tarkoittaa esimerkiksi uutta, innovatiivista toimintatapaa. Salli myös henkilöiden välisten riskien ottaminen. Jos joku altistaa itsensä haavoittuvaisuudelle, siitä todennäköisesti seuraa jotain hyvää.

SUOSI TIIMIKOULUTUKSIA

Oman itsen ja tiimin ymmärtäminen lisää psykologisen turvallisuuden tunnetta. Esimerkiksi tiimikoulutusten käyminen auttaa siinä, että tiimin jäsenet ymmärtävät toisiaan ja tiimityötaidot kehittyvät. Joskus voi olla hyvä, että mukana on ulkopuolinen kouluttaja, jolta voi saada uusia näkökulmia, ja koko tiimi voi olla koulutuksessa osallistujan roolissa.

TEHKÄÄ ASIOITA YHDESSÄ

Voit ottaa tiimipalaverihin käytännöksi työhyvinvointia lisääviä harjoituksia. SAMKissa esimerkiksi on kehitetty SomeBody-menetelmä, johon liittyviä harjoituksia voi tehdä tiimissäkin. Joskus on hyvä tehdä jotain normaalista poikkeavaa, tavata esimerkiksi työpaikan sijaan ulkona. Osallista tiimin jäseniä toiminnan suunnitteluun.

Psykologinen turvallisuus lisää luovaa ajattelua, ideointia, ongelmanratkaisua, virheistä oppimista ja yhteisöllisyyttä. Psykologisesti turvallisella työpaikalla arvostetaan vuorovaikutusta. Myös apua on helppo pyytää.

Psykologisen turvallisuuden rinnalla voidaan puhua yhteisluottamuksen kokemuksesta. Se tarkoittaa tiimin kykyä organisoiua yhdessä ja suunnata kohti haasteita. Kollektiivisesti koettu turvallisuuden kokemus on yhteydessä organisaatioon sitoutumiseen.

Psykologinen turvallisuus tarkoittaa organisaatiossa jaettuja uskomuksia siitä, missä määrin ihmiset uskaltavat puhua avoimesti vaikeistakin asioista, ottaa henkilöiden välisiä riskejä ja keskustella epäonnistumisista.

PSYKOLOGINEN TURVALLISUUS

- Vinkit koko tiimille

KUUNTELE JA KUULE

Kuulluksi tulemisen kokemus on kivijalka psykologiselle turvallisuudelle. Huomaa, että kuulluksi tuleminen ei tarkoita, että asia toteutetaan toivomallasi tavalla. Kun tiimissä on paljon jäseniä, kompromisseja täytyy aina tehdä. Mielentäminen auttaa vuorovaikutuksessa. Se tarkoittaa kykyä pitää mielessä paitsi omaa, myös toisten mieltä, ja käyttää tätä hyödyksi vuorovaikutuksessa. Koeta mielenätä myös silloin, kun toinen henkilö on persoonaltaan kovin erilainen kuin sinä.

KERRO OMA NÄKEMYKSESI

Puhu suoraan ja kunnioittaen. Tuo esiin oma näkökulmasi, vaikka se eroaisi valtaosan näkemyksistä. Vaikeistakin asioista saa tiimissä puhua. Ongelma ei poistu sillä, että siitä ei puhuta. Kunnioita myös muiden näkemyksiä.

HUOMIOI ERILAISET TIIMIROOLIT

Koeta ymmärtää, että olette kaikki erilaisia. Ole silti aidosti kiinnostunut toisen persoonasta ja työtehtävistä. Ymmärrys lisää molemminpuolista arvostusta. Psykologisen turvallisuuden kannalta on paras tilanne, jos tiimiroolit tunnistetaan. Tiimitoiminnalle on hedelmällisintä, jos tiimin jäsenet ovat persoonallisuuspiirteiltään erityyppisiä toisiinsa nähden.

HUOMAA PALAUTTEEN MERKITYS

Pyydä palautetta, anna palautetta, ota palautetta vastaan. Kehitä omia asenteitasi ja vahvista itsetuntoasi palautteen avulla. Pohdi saamaasi kehittävää palautetta ja pyri tekemään korjauksia toimintaasi. Jos et ole samaa mieltä palautteen antajan kanssa, kannattaa jatkaa keskustelua ja oppia ymmärtämään toisen näkemyksiä. Siten voi oppia lisää myös itsestään.

NOUDATA YHTEISIÄ SOPIMUKSIA

On tärkeää noudattaa yhteisiä sopimuksia. Vaikka sovittu asia ei olisi itselle erityisen tärkeä, se voi olla sitä toiselle tai jopa koko tiimille. Sopimusten noudattaminen kertoo muille tiimin jäsenille sitoutumisestasi yhteisiin tavoitteisiin.