

# Psykologinen turvallisuus organisaatioturvallisuuden kivijalka

*Tuulikki Keskitalo, KT, yliopettaja, YAMK-yksikkö, Lapin ammattikorkeakoulu*

Asiasanat: psykologinen turvallisuus, tiimioppiminen, osaamisen johtaminen, työhyvinvointi

## Johdanto

Psykologinen turvallisuus käsitteenä ei ole uusi, mutta viime aikoina siihen on alettu kiinnittää enenevässä määrin huomiota (Frazier, Fainsmith, Klinger, & Pezeshkan, 2017; Newman, Donohue, & Eva, 2017; Rozovsky, 2015). Kiinnostuksen lisääntyminen on aiheellista, sillä esimerkiksi Ipsoksen (2012) tutkimuksesta kävi ilmi, että vain 47% organisaatioista on psykologisesti turvallisia ja terveitä. Psykologisen turvallisuuden tutkiminen ja kehittäminen on tärkeää, sillä mikä tahansa talentti on hukkaan heitetty, ellei organisaatiossa voi puhua suoraan tai kertoa ideoistaan (Edmonsson, 2019). Ilman psykologista turvallisuutta organisaatio ei myöskään opi virheistään (Hirak, Peng, Carmeli, & Schaubroeck, 2012) tai onnistu pitämään kiinni osaajistaan (Edmonson, 2019; Rozovsky, 2015). Psykologinen turvallisuus on siis keskeinen tekijä organisaation menestyksen kannalta (Newman ym., 2017; Rozovsky, 2015). Nokian romahdustakin on osittain selitetty pelolla johtamisen kulttuurilla (Edmonson, 2019).

## Psykologinen turvallisuus käsitteenä

Psykologisen turvallisuuden käsite sai alkunsa Scheinin ja Bennisin tutkimuksista vuonna 1965. Scheinin ja Bennisin (1965) mukaan organisaatioiden täytyy kyetä luomaan turvallinen työskentelyilmapiiri, jotta yksilöt voivat tuntea olonsa turvalliseksi ja kykenevät käsittelemään muutosta. Psykologisen turvallisuuden määritelmää on sittemmin täydennetty. Kahn (1990) määrittelee psykologisen turvallisuuden yksilön tunteeksi siitä, että hän kykenee olemaan oma itsensä työyhteisössä ilman negatiivisia seurauksia minäkuvalle, statukselle tai uralle. Edmonson (1999) on puolestaan tutkinut psykologista turvallisuutta tiimeissä. Hän toteaa sen olevan tiimin jäsenten yhteisesti jaettu hiljainen uskomus tai tunne siitä, että tiimissä yksilöt voivat

ottaa henkilökohtaisia riskejä tulematta tuomituksi, syrjityksi tai muuten nolatuksi (Edmonson, 1999).

Psykologisen turvallisuuden lähikäsitteitä ovat voimaantuminen tai valtautuminen (eng. *empowerment*), sitoutuminen (eng. *work engagement*) ja luottamus (eng. *trust*). Voimaantuessaan yksilö kokee, että hallitsee työtään. Voimaantuminen koostuu myös merkityksen, itsemääräytymisen ja kyvykkyyden tunteista sekä siitä tunteesta, että työllä on vaikutusta. Voimaantumisen edellytyksenä on turhan hierarkian purkaminen (Jha, 2018). Sitoutuminen merkitsee puolestaan sitä, että yksilö on halukas satsaamaan aikaa ja energiaa työlleen. Luottamus sen sijaan merkitsee työntekijän haavoittuvuuden näyttämistä, ja luottamusta siihen, että toiset eivät käytä tätä haavoittuvuutta hyväkseen. (Frazier ym., 2017.) Myös Edmonssonin (1999) mukaan psykologinen turvallisuus on vahvasti yhteydessä luottamukseen ja toisten kunnioittamiseen.

Psykologinen turvallisuus koostuu siis voimaantumisesta, sitoutumisesta ja luottamuksesta. Se on yksilön henkilökohtainen tunne, joka syntyy vuorovaikutuksessa työyhteisön kanssa. Yli-Kaitala ja Toivasen (2021) mukaan psykologinen turvallisuus ilmenee työyhteisössä vuorovaikutuksen avoimuutena, kunnioittavana suhtautumisena erilaisuuteen ja eriäviin mielipiteisiin, palautteen jakamisena sekä sujuvana yhteistyönä. Useimmiten psykologisen turvallisuuden ilmentymistä on kuitenkin luonnehdittu sen avulla, kuinka organisaatiossa suhtaudutaan virheisiin (ks. esim. Dalio, 2017; Edmonson, 2019; Yli-Kaitala, & Toivanen, 2021). Psykologisesti turvallisessa työyhteisössä ymmärretään, että kaikki tekevät joskus virheitä. Virheistä kuitenkin opitaan ja tätä oppia jaetaan muille, jotta samat virheet vältettäisiin tulevaisuudessa. (Jarenko, 2017; Yli-Kaitala, & Toivanen, 2021.)

## Psykologiseen turvallisuuteen yhteydessä olevat tekijät

Aikaisempien tutkimusten mukaan psykologinen turvallisuus vaihtelee tiimeistä ja organisaatioista (esim. Edmonson, 1999) ja kulttuureista toiseen (esim. Thorgren, & Caiman, 2019). Samankin organisaation sisällä voi siis olla psykologiselta turvallisuudeltaan hyvinkin erilaisia tiimejä. Edmonssonin (1999) mukaan psykologiseen turvallisuuteen ovat yhteydessä tiimin kokoonpano, tehtävien luonne sekä johtaminen. Edmonssonin (1999) tutkimusten mukaan oppimismyönteisyys on luontaista tuotekehitys- ja projektitiimeille sekä luonteeltaan itseohjautuville tiimeille. Toisaalta, oppimismyönteisen kulttuurin omaksuminen oli riippuvainen tiimin psykologisesta turvallisuudesta. Edellä mainitut tiimit olivat myös luonteeltaan sellaisia, joiden tehtävät vaativat runsaasti yhteistyötä ja vuorovaikutusta. (Edmonson, 1999; ks. myös Frazier

ym., 2017.) Psykologinen turvallisuus näyttäisi siis kehittyvän ajan kuluessa, kun tiimin jäsenet ovat vuorovaikutuksessa keskenään.

Psykologiseen turvallisuuteen on yhteydessä myös vuorovaikutus ja ryhmädynamiikka tiimeissä. Rozovskyn (2015) mukaan se minkälaisia ihmisiä tiimissä on, merkitsee vähemmän kuin se, miten tiimi on vuorovaikutuksessa keskenään, organisoii työnsä ja arvioi tuotoksiaan. Myös ryhmän jäsenten empatiakyvyllä on merkitystä tiimin suoriutumisen kannalta (Rapisarda, 2002; Woolleyn ym., 2010). Tulos onkin ymmärrettävä, sillä empatiataidot auttavat meitä ymmärtämään toisiamme paremmin (Huotilainen, & Saarikivi, 2018), ja edesauttavat näin tuloksetkaampaan tiimityöhön.

Toisaalta persoonallisuuden piirteemme ovat yhteydessä siihen, kuinka olemme vuorovaikutuksessa toistemme kanssa. Frazier ja kumppanit (2017) havaitsivatkin tutkimuksessaan persoonallisuuden piirteillä olevan merkitystä psykologisen turvallisuuden kokemiseen. Frazierin ym. (2017) tutkimuksesta kävi ilmi, että persoonaltaan proaktiiviset ihmiset eivät tunne ilma-  
piiriä herkästi turvattomaksi. Persoonallisuustyyppiltään he ovat sellaisia, jotka esittävät aktiivisesti muutoksia sekä löytävät ja ratkovat mielellään haasteita ja ongelmia. Tutkimuksessa kävi myös ilmi, että emotionaalinen tasapainoisuus ja oppimisorientoitunut käyttäytymistyyli ovat yhteydessä psykologisen turvallisuuden kokemiseen. Oppimisorientoituneet ovat tyyppillisesti uteliaita ja halukkaita kehittämään osaamistaan ja uusia taitoja (Dweck, 1986), ja siten omaksuvat helpommin oppimismyönteisen toimintavan, kun taas emotionaalisesti tasapainoiset ihmiset eivät reagoi herkästi ympäristön muutoksiin. Frazierin ym. (2017) tulokset vahvistavat olettamusta siitä, että psykologinen turvallisuus on hyvin yksilöllinen kokemus, ja sen kokeminen on osittain yhteydessä synnynnäiseen temperamenttiin ja persoonallisuuteen (esim. Keltikangas-Järvinen, 2016).

Psykologiseen turvallisuuteen merkittävimmin vaikuttava tekijä on kuitenkin johtaminen ja esimiestyö (esim. Hirak ym., 2012; Edmonson, 1999; 2019; Ortega ym., 2014). Jo pelkästään yksilön korkeampi asema voi vaikuttaa siihen, kuinka rohkeasti ideoita ja ajatuksia uskalletaan esittää (Bienefeld & Grote, 2014). Psykologisen turvallisuuden vastakohta on kulttuuri, jossa toimintoja johdetaan pelolla. Pelon kulttuurissa työntekijät eivät uskalla puhua totta, saatika ilmeistä huolia tai kertoa virheistä. Turvattomissa organisaatioissa johdon toiminta voi olla impulsiivista, ja toimintaa ajaa mahdottomilta tuntuvat tavoitteet, joita tavoitellaan hinnalla millä hyvänsä (Edmonson, 2019; Lynch, & Coleman, 2016). Edellä kuvailtu pelon kulttuuri ohjaa työntekijät peittelemään virheitään (Yli-Kaitala, & Toivanen, 2021).

## Kuinka psykologista turvallisuutta organisaatioissa voitaisiin edistää?

Googlen tutkimusten mukaan tiimien kokoonpanolla ei ollut merkittävää vaikutusta tiimien menestykselle, vaan sillä minkälaiset toimintatavat ja kulttuuri tiimin keskuudessa vallitsi (Rozovsky, 2015). Miten tällaisen kulttuurin luominen sitten onnistuisi? Luukan (2019) mukaan kulttuuri on aina jossain määrin johtajansa näköinen. Parhaimmillaan yksittäinen ihminen voi kuitenkin joko vahvistaa tai heikentää organisaatiossa vallitsevaa kulttuuria omalla toiminnallaan. Siksi Luukan (2019, s. 45) mukaan ”yksikin *kusipää* on organisaatiolle liikaa, hänen tuloksistaan huolimatta”. Toisin sanoen, yksikin huonosti käyttäytyvä työntekijä voi omalla toiminnallaan heikentää tiimin tai organisaation kulttuuria, ja sen kykyä oppia virheistä. Psykologisesti turvallisen organisaatiokulttuurin rakentamisessa keskeistä on siis epätoivotun käytöksen hillitseminen ja toivotun käytöksen edistäminen sekä toisaalta esimerkillä johtaminen (Edmonson, 2019; Yli-Kaitala, & Toivanen, 2021). Ortegán ym. (2014) mukaan myös johtajan on uskallettava pyytää palautetta, osoitettava halukkuutta oppia ja kehittyä sekä oltava erehtyväinen roolimalli työyhteisölleen. Esimerkillä voidaan parhaimmillaan muuttaa organisaation kulttuuria askel askeleelta turvallisemmaksi.

Edmonson (2019) ja Hirak ja kumppanit (2012) puhuvat myös osallistavan ja valmentavan johtamisen tärkeydestä (ks. myös Newman ym., 2017). Edellä mainittujen johtamistyylien tarkoituksena on kutsua työntekijät mukaan vuorovaikutukseen, ohjata tiimiä refleктоimaan ja kyseenalaistamaan toimintaansa sekä käsittelemään virheitä mahdollisuutena oppia ja jakaa oppimaansa. Edmonson (2019) kuitenkin toteaa, että pelkkä osallistaminen ei riitä. Puhuminen on ensiaskel, mutta todellinen testi on vasta se, kuinka muut työntekijät, esihenkilöt ja johtonäihin huoliin ja ongelmiin reagoivat. Jos huoliin ja ongelmiin vastataan kieltämällä, aggressiivisesti tai ohittamalla, turvallisuuden ja luottamuksen tunne kärsivät. Johtajan on kyettävä osoittamaan työyhteisölleen, että heidän mielipiteensä *todella* ovat arvostettuja ja tervetulleita (Ortega ym., 2014). Toisaalta on muistettava, että uudenlaisen toimintatavan omaksuminen voi viedä aikaa; työntekijät eivät välttämättä heti tunne oloaan riittävän turvallisiksi puhuakseen huolistaan tai ongelmistaan (Edmonson, 2019). Kuten jo aiemmin totesin, vaatii psykologisen turvallisuuden kehittyminen aikaa.

Psykologista turvallisuutta rakennetaan arkipäivän tilanteissa ja kohtaamisissa, joten niillä on mitä suuremmassa määrin merkitystä sille, minkälaiseksi organisaatiokulttuuri muodostuu, ja kuinka turvallisiksi tai turvattomiksi tiimin tai organisaation ilmapiiri koetaan. Arkipäivän kohtaamisia refleктоimalla voi arvioida tiimin tai organisaation psykologisen turvallisuuden

tilaan: Minkälainen käyttäytyminen ilmentää psykologista turvallisuutta ja mikä puolestaan sitä, että psykologisessa turvallisuudessa olisi parannettavaa? (Edmonson, & Lei, 2014; ks. myös Goman, 2011) Erityisesti toistuvat tilanteet voivat kertoa paljon organisaation psykologisen turvallisuuden tilasta. Mikä tunne sinulla herää, kun istahdat esimerkiksi johtoryhmän kokoukseen?

Hyvän kohtaamisen ja vuorovaikutuksen piirteitä ovat muun muassa aito kohtaaminen (*laita puhelin syrjään ja katso puhujaa silmiin*) ja kiinnostus (*osoita, että olet kiinnostunut, kysy tarkentavia kysymyksiä*), kuunteleminen (*osoita katsekontaktilla ja vartalosi asennolla kuuntelevasi*), huolien ymmärtäminen, huolenpidon ja välittämisen osoittaminen (*osoita verbaalisesti, että ymmärrät, sinun ei tarvitse ratkaista ongelmaa*), ja positiivisuus (*kiinnitä huomiota ruumiin kieleen ja kasvojen ilmeisiin*) (Huotilainen, & Saarikivi, 2018; re:work, 2021). Hyvä keino edistää psykologista turvallisuutta, olisi kouluttaa yksilöitä ja tiimejä omaksumaan tarkoituksemukaisia vuorovaikutus- (Ortega ym., 2014) ja toimintatapoja.

## Yhteenveto

Psykologisesti turvalliset organisaatiot ovat vähemmistössä (Ipsos, 2012), vaikka sen merkitys tiimien ja organisaation menestykseen tunnetaan (Edmonson, 2019). Erityisesti kriisiaikoina psykologista turvallisuutta tarvitaan, jotta työyhteisö kykenee yhdessä selviytymään vaikeista ajoista. Ilman psykologisesti turvallista kulttuuria emme uskalla kertoa huolistamme, joka kuitenkin auttaisi vahvistamaan organisaation kulttuuria entisestään. Tämän päivän virtuaali-työyhteisöjenhaasteena onkin psykologisesti turvallisuuden kulttuurin luominen ja ylläpitäminen. On tärkeä huolehtia matalan kynnyksen yhteydenotoista ja palaverien huolihetkistä myös tarkkaan aikataulutettujen etäpäivien aikana. Ilman näitä psykologinen turvallisuus ei voi kehittyä, sillä turvallisen ilmapiirin kehittyminen vie aikaa ja tarvitsee ravinnokseen vahvaa ja säännöllistä vuorovaikutusta. Psykologinen turvallisuus vaatii myös vallitsevien uskomusten, ihmiskäsitysten ja käytänteiden refleктоimista, sillä ilman niiden tiedostamista hyvät aikomukset jäävät usein puolitiehen. Luukan (2020) mukaan meidän on määrätietoisesti rakennettava myös organisaatiokulttuuria, sillä muuten ajaudumme tuurikulttuurin tai jopa tuhon tielle.

## Lähteet

**Bienefeld, N., & Grote, G. 2014.** Speaking up in ad hoc multiteam systems: Individual level effects of psychological safety, status, and leadership within and across teams. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23, 930–945.

**Dalio, R. 2017.** *Principles*. New York: Simon & Schuster.

**Dweck, C. S. 1986.** Motivational processes affecting learning. *American Psychologist*, 41, 1040–1048.

**Edmonson, A C. 2019.** The fearless organization. Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth. New Jersey: Wiley.

**Edmonson, A. C. 1999.** Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.

**Edmonson, A. C., & Lei, Z. (2014).** Psychological Safety: The History, Renaissance, and Future of an Interpersonal Construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 23–43.

**Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A., & Vacheva, V. 2017.** Psychological safety: A meta-analytic review and extension. *Personnel Psychology* 70(1), 113–165.

**Goman, C. K. 2011.** *The silent language of leaders: How body language can help or hurt how you lead*. Jossey-Bass Publishing.

**Hirak, R., Peng, A. C., Carmeli, A., & Schaubroeck, J. M. 2012.** Linking leader inclusiveness to work unit performance: The importance of psychological safety and learning from failures. *The Leadership Quarterly*, 23, 107–117.

**Huutilainen, M., & Saarikivi, K. 2018.** *Aivot työssä*. Otava.

**Ipsos. 2012.** Mental well-being in the work-place. Viitattu 23.2.2021 [Microsoft PowerPoint - Workplace Well-Being PPT - 5546.ppt \(ipsos.com\)](#)

**Jha, S. 2018.** Team psychological safety and team performance. A moderated mediation analysis of psychological empowerment. *International Journal of Organizational Analysis*, 27(4), 903–924.

**Keltikangas-Järvinen, L. 2016.** “Hyvät tyypit” – Temperamentti ja työelämä. WSOY.

**Lynch, L. J., & Coleman, A. R., Cutro, C., Bird, E. 2016.** *The Volkswagen Emission Scandal*. University of Virginia Darden School Foundation, Charlottesville, VA.

**Newman, A., Donohue, R., & Eva, N. 2017.** Psychological Safety: A systematic review of the literature. *Human Resource Management Review*, 27, 521–535.

**Ortega, A., Van den Bossche, P., Sanchez-Manzares, M., Rico, R., & Gil, F. 2014.** The influence of change-oriented leadership and psychological safety on team learning in healthcare teams. *Journal of Business Psychology*, 29, 311–321.

**Rapisarda, B. A. 2002.** The impact of emotional intelligence on work team cohesiveness and performance. *The International Journal of Organizational Analysis*, 10(4), 363–379.

**re:Work. 2021.** *How to foster psychological safety on your teams.* Viitattu 25.3.2021 re:Work - Guide: Understand team effectiveness

**Rozovsky, J. 2015.** The five keys to a successful Google team. Viitattu 5.3.2021 re:Work - The five keys to a successful Google team

**Thorgren, S., & Caiman, E. 2019.** The role of psychological safety in implementing agile methods across cultures. *Research-Technology Management*, 62(2), 31–39.

**Woolley, A. W., Chabris, C. F., Pentland, A., Hashmi, N., & Malone, T. W. 2010.** Evidence for a collective intelligence factor in the performance of human groups. *Science*, 330(6004), 686–688.