PSYKOLOGISEN TURVALLISUUDEN KOKEMUS VÄLIAIKAISISSA ORGANISAATIORAJAT YLITTÄVISSÄ ASIANTUNTIJATIIMEISSÄ

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

Kauppatieteiden pro gradu -tutkielma

Tietojohtaminen ja johtajuus

2024

Päivi Mikkola

Tarkastajat: Tutkijaopettaja Pasi Tuominen

Tutkijaopettaja Heidi Olander

TIIVISTELMÄ

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

LUT-kauppakorkeakoulu

Kauppatieteet – Tietojohtaminen ja johtajuus

Päivi Mikkola

Psykologisen turvallisuuden kokemus väliaikaisissa organisaatiorajat ylittävissä asiantuntijatiimeissä

Kauppatieteiden pro gradu -tutkielma

2024

120 sivua, 13 kuvaa, 1 taulukko ja 4 liitettä

Tarkastajat: Tutkijaopettaja Pasi Tuominen ja Tutkijaopettaja Heidi Olander

Avainsanat: psykologinen turvallisuus, luottamus, väliaikainen organisoituminen, väliaikainen tiimi, organisaatiorajat ylittävä tiimityö

Pro gradu -tutkielman tavoitteena oli ymmärtää, mitkä tekijät vaikuttavat psykologisen turvallisuuden kokemukseen organisaatiorajat ylittävissä väliaikaisissa asiantuntijatiimeissä. Aihe on ajankohtainen ja tärkeä, sillä väliaikaisesta organisoitumisesta on tulossa yhä yleisempi ilmiö erityisesti tietotyössä, jotta yritykset voivat vastata yhä monimutkaisempien, epävakaampien ja jatkuvasti muotoutuvien toimintaympäristöjen luomiin haasteisiin. Psykologisen turvallisuuden merkitys organisaation menestymisen kannalta on laajalti tunnistettu ilmiö tutkimus- ja yritysmaailmassa, mutta siihen vaikuttavia väliaikaisessa kontekstissa ei vielä tunneta riittävästi.

Viitekehyksessä käytiin läpi psykologista turvallisuutta, siihen vaikuttavia seikkoja ja psykologisen turvallisuuden merkitystä sekä väliaikaista organisoitumista, organisaatiorajat ylittävää tiimityötä sekä psykologisen turvallisuuden kokemusta väliaikaisissa tiimeissä. Tutkimuksen empiirinen osuus toteutettiin laadullisena, aineisto kerättiin puolistrukturoituina teemahaastatteluina väliaikaisesti organisoituneiden organisaatiorajat ylittävien tiimien työskentelyyn osallistuneilta asiantuntijoilta ja analysointi toteutettiin sisällönanalyysimenetelmällä.

Tutkimustulokset osoittivat, että psykologisen turvallisuuden kokemus väliaikaisissa tiimeissä syntyy useiden osatekijöiden summana. Tähän vaikuttavat niin tiiminjäsenten toiminta ja asenteet, tiimin rakenne ja raamit, tiimin johtaminen kuin väliaikaisen tiimin erityispiirteiden tunnistaminen. Tutkimus tarjoaa organisaatioille apua psykologiseen turvallisuuteen liittyvien tekijöiden tunnistamiseen ja kehittämiseen sekä rikastuttaa ilmiöön liittyvää vielä vähäistä tutkimuskenttää.

ABSTRACT

Lappeenranta–Lahti University of Technology LUT

School of Business and Management

Knowledge Management and Leadership

Päivi Mikkola

Sense of Psychological Safety in Virtual Teams of Higher Education Students

Master's thesis

2024

120 pages, 13 figures, 1 table and 4 appendices

Examiners: Associate Professor Pasi Tuominen and Associate Professor Heidi Olander

Keywords: psychological safety, trust, temporary organizing, temporary team, cross-boundary teaming

The aim of the thesis was to understand the factors that influence the experience of psychological safety in cross-organisational temporary expert teams. The topic is timely and important as temporary organisation is becoming an increasingly common phenomenon, especially in the knowledge work, to enable companies to meet the challenges created by increasingly complex, volatile and constantly evolving business environments. The importance of psychological safety for organisational success is a widely recognised phenomenon in research and business, but the factors that influence it in the temporary context are not yet sufficiently understood.

The framework discussed psychological safety, its determinants and the importance of psychological safety, as well as temporary organisation, teamwork across organisational boundaries and the experience of psychological safety in temporary teams. The empirical part of the study was conducted qualitatively, the data was collected through semi-structured thematic interviews with experts involved in the work of temporarily organised cross-organisational teams and data were analyzed using theory-driven content analysis.

The findings indicated that the experience of psychological safety in temporary teams is the sum of several components. This is influenced by the mentality and attitudes of the team members, the structure and framework of the team, the leadership of the team and the recognition of the specific characteristics of the temporary team. This research will help organisations to identify and develop factors related to psychological security and enrich the still limited research field on the phenomenon.

ALKUSANAT

Älä koskaan kasva niin isoksi, ettetkö voisi esittää kysymyksiä. Älä koskaan tiedä niin paljon, ettetkö voisi oppia jotain uutta.

- *Og Mandino*

Isonakin voi oppia ja opiskella, vaikkei opiskelujen, työn ja perhe-elämän yhdistäminen aina helppoa olekaan. Onneksi tätä matkaa on ollut taittamassa mahtava opiskelijaporukka, joka teki kaikesta vähän helpompaa. Kiitos kaikille teille, olen oppinut teiltä ja teidän kanssanne suunnattomasti.

Kiitos graduohjaajalleni tutkijaopettaja Pasi Tuomiselle arvokkaista kommenteista sekä ymmärryksestä ja joustavuudesta, kun muu elämä ajoittain ajoi tutkimuksen tekemisen edelle. Iso kiitos myös haastatteluihin osallistuneille hienoista keskusteluista, avoimista pohdiskeluista ja rehellisistä mielipiteistä.

Rakas perheeni ja ystäväni, en olisi selvinnyt ilman teidän tukeanne ja tsemppaustanne. Mitä kaikkea ehdimmekään tehdä yhdessä nyt, kun opiskelut jäävät taakse. Olette rakkaita!

Erityiskiitokset haluan antaa vanhemmilleni, jotka ovat aina kannustaneet uuden opiskeluun ja elämän mittaiseen oppimiseen. Tämä työ on omistettu äidilleni, jonka menetin pitkäaikaisen sairauden seurauksena graduprosessini alkutaipaleella. Minä tein sen. Tiedän, että olet ylpeä.

Järvenpäässä 31.8.2024

Päivi

Sisällysluettelo

1 Johdanto 7
1.1 Aiempi tutkimus psykologiseen turvallisuuteen liittyen 8
1.2 Aiempi tutkimus väliaikaiseen organisoitumiseen ja tiimeihin liittyen 10
1.3 Tutkimuksen tavoite 11
1.4 Tutkimuskysymykset 12
1.5 Rajaukset 13
1.6 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys, rakenne ja keskeiset käsitteet 14
2 Psykologinen turvallisuus 17
2.1 Luottamus ja psykologinen turvallisuus 20
2.2 Psykologinen turvallisuus yksilötasolla 22
2.3 Psykologinen turvallisuus tiimitasolla 23
2.4 Psykologiseen turvallisuuteen vaikuttavat tekijät 25
2.4.1 Ihmisten väliset suhteet ja tiimin dynamiikka 26
2.4.2 Johtaminen 27
2.4.3 Organisaation normit ja tiimin ominaisuudet 29
2.5 Psykologisen turvallisuuden vaikutukset 30
2.6 Yhteenveto psykologisesta turvallisuudesta 32
3 Organisaatiorajat ylittävät tiimit ja väliaikainen organisoituminen 34
3.1 Väliaikainen organisoituminen 35
3.2 Organisaatiorajat ylittävä tiimityö 37
3.3 Väliaikaisten tiimien johtaminen ja koordinointi 39
3.4 Ketterä luottamus ja psykologinen turvallisuus organisaatiot rajat ylittävissä väliaikaisissa tiimeissä 40
3.5 Yhteenveto väliaikaisista organisaatiorajat ylittävistä tiimeistä 45
3.6 Teoreettisen viitekehyksen yhteenveto 46
4 Tutkimusasetelma, aineistot ja menetelmät 48
4.1 Tutkimusmenetelmä 48
4.2 Aineiston keruu 49
4.3 Haastateltavien valinta ja taustatiedot 50
4.4 Aineiston analyysi 53

4.5 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys 55
5 Psykologisen turvallisuuden kokemus väliaikaisissa tiimeissä 57
5.1 Vastaajien tietoisuus psykologisesta turvallisuudesta 57
5.2 Tiimin psykologisen turvallisuuden kokemus 59
5.3 Tiimin jäsenten vaikutus psykologisen turvallisuuden kokemukseen 66
5.4 Tiimin ominaisuuksien ja käytäntöjen vaikutus psykologisen turvallisuuden kokemukseen 70
5.5 Psykologisen turvallisuuden erityispiirteitä organisaatiorajat ylittävissä tiimeissä 81
5.6 Yhteenveto tuloksista 87
6 Johtopäätökset 89
6.1 Tutkimustulosten yhteenveto ja pohdinta 89
6.1.1 Psykologisen turvallisuuden kokemus 90
6.1.2 Tiiminjäsenten rooli psykologisen turvallisuuden kannalta 91
6.1.3 Tiimirakenteen vaikutus psykologiseen turvallisuuteen 93
6.1.4 Psykologisen turvallisuuden erityispiirteet väliaikaisissa tiimeissä 99
6.1.5 Vastaus päätutkimuskysymykseen 101
6.2 Käytännön suositukset 103
6.3 Tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimusaiheet 104
Lähteet 107

Liitteet

Liite 1. Yleinen sähköpostikutsu haastatteluun

Liite 2. Haastateltaville lähetetty Microsoft Teams -kutsu

Liite 3. Haastattelun kysymysrunko

Liite 4. Käytännön suosituksia psykologisen turvallisuuden edistämiseen väliaikaisissa tiimeissä

1 Johdanto

Nykyajan työelämässä eletään jatkuvaa murrosta. Toimenkuvat, tiimit, organisaatiot ja toimintaympäristöt muuttuvat, mikä aiheuttaa myös epävarmuutta ja saattaa luoda turvattomuuden tunnetta työntekijöissä. Jatkuvasti kehittyvän työelämän ja erityisesti teknologian muutosten synnyttämät haasteet pakottavat yrityksiä luomaan älykkäämpiä tapoja operatiivisen toimintansa hallinnointiin. (Huggins & Scheepers 2019, 280.) Innovaatiota tarvitaan paitsi vastaamaan lisääntyvän kilpailun, asiakkaiden tarpeiden nopean muuttumisen ja kehittyvä teknologian luomiin haasteisiin myös kasvavien kustannusten hallintaan, korvaavien tuotteiden uhalta suojautumiseen ja kestävyyden varmistamiseen. (Koca Balli, Ustun & Balli 2021, 60.)

Vastatakseen yhä monimutkaisempien, epävakaampien ja jatkuvasti muotoutuvien toimintaympäristöjen luomiin haasteisiin, yritysten on muokattava toimintatapojaan ja etsittävä joustavia tapoja organisoitua uudelleen. Kykyä vastata muutoksiin voidaankin pitää yhtenä organisaatiostrategian keskeisimpänä ja kiireellisimpänä kysymyksenä. Tästä syystä perinteisen organisaatioteorian haastava, organisaation joustavuutta korostava ajastustapa on lisännyt suosiotaan. Perinteiset organisaatiomallit korvataan siirtymällä hierarkioista ja muodollisista säännöistä verkostoihin, matalampiin organisaatiorakenteisiin, spontaanimpaan vuorovaikutukseen sekä tilapäisiin projektiryhmiin häivyttäen organisaatioiden rajoja ja uudelleen määrittäen yksilöiden käyttäytymistä. (Schreyögg ja Sydow 2010, 1251–1252; Sydow ja Braun 2018, 4.) Perustamalla organisaatiorajat ylittäviä tiimejä, saavutetaan monimuotoista tietämystä, jonka avulla näkemyksiä ja ideoita on mahdollista laajentaa (Edmondson & Harvey 1999, 347).

Samanaikaisesti toimintaympäristön muuttuessa, vaatimukset työntekijöitä kohtaan ovat kasvaneet. Organisaatiot odottavat työntekijöiden osallistumista organisaatioprosessien ja -käytäntöjen jatkuvaan kehittämiseen esittämällä uusia ideoita ja kokeilemalla uudenlaisia tapoja tehdä töitä. Yksilön kannalta tällainen toiminta ei ole ongelmatonta, sillä se saattaa vaatia nykyisten toimintatapojen haastamista, ja yksilöt voivat kokea asettavansa itsensä vaaraan esimerkiksi nostamalla esiin epäkohtia, myöntämällä virheitään tai pyytämällä apua. Taustalla on pelko oman imagon vaarantumisesta ja epäonnistumisista, joiden pelätään

asettavan työntekijä epäsuosiolliseen asemaan. Tämänkaltaisten riskien vuoksi on vaarana, etteivät yksilöt osallistu toiminnankehittämiseen vaan noudattavat sosiaalisia odotuksia, vaikka päinvastainen toiminta hyödyttäisi tiimiä tai organisaatiota. (Newman, Dono-Hue & Eva 2017, 521; Edmondson 1999, 351-352.)

Menestyäkseen nykyisessä muuttuvassa maailmassa, organisaatiolle ei siis riitä pelkästään osaavien ja motivoituneiden asiantuntijoiden palkkaaminen vaan on myös huolehdittava, että nämä asiantuntijat osaavat toimia tiimeissä ja kokevat työympäristön otolliseksi paitsi oman asiantuntemuksensa myös huolenaiheidensa ja havaitsemiensa epäkohtien jakamiseen. Tämä psykologisen turvallisuuden tunne mahdollistaa työpaikan kukoistamisen, sillä turvallisessa ympäristössä organisaation jäsenet kokevat turvalliseksi jakaa myös keskeneräisiä ajatuksiaan ja epäonnistumisiaan ilman pelkoa, että he näyttäytyvät huonolta tai loukkaavat johtoa. Tämäntyyppinen avoin tiedonjakaminen ja kommunikointi ovat avainasemassa edistämässä innovointia, joka on elintärkeä kilpailuedun lähde nykyisessä kilpaillussa yritysmaailmassa. (Edmondson, 2018.)

Edmondsonin (1999, 354) mukaan psykologinen turvallisuus ei ole sama asia kuin tiimin yhteenkuuluvuus, joka voi jopa vähentää halukkuutta olla eri mieltä ja kyseenalaistaa toisten näkemyksiä. Psykologisen turvallisuuden syntymiseksi on kuitenkin tärkeää, että tiimin jäsenet tuntevat itsensä mukaan otetuiksi (Clark, 2020), mutta tilapäiset organisaatiot tarjoavat rajoitetusti mahdollisuuksia sosiaalisten siteiden ja pitkäkestoisten suhteiden luomiseen (Livne-Tarandach & Jazaier 2021, 1127). Tällaisten suhteiden syntyminen on kuitenkin Livne-Tarandachin & Jazaierin (2021) mukaan mahdollista myös luonteeltaan ohimenevissä organisaatioissa. Tämä tutkimus voi osaltaan tuoda uutta näkemystä, minkälaiset seikat voivat edesauttaa väliaikaisen tiimin jäsenten syvällisempien suhteiden ja tätä kautta psykologisen turvallisuuden syntymistä.

1.1 Aiempi tutkimus psykologiseen turvallisuuteen liittyen

Vaikka psykologisen turvallisuuden merkitykseen on herätty yritysmaailmassa toden teolla vasta 2010-luvulla, ilmiötä on tutkittu jo 1960-luvulta alkaen, jolloin Massachusetts Institute of Technologyn tutkijat Schein ja Bennis tekivät uraauurtavan tutkimuksen organisaation muutoskyvykkyyteen vaikuttavista tekijöistä. Tässä tutkimuksessa havaittiin psykologisen

turvallisuuden vähentävän työntekijöiden kokemaa riskiä ja näin edistävän kykyä muuntautua muuttuvan organisaation vaatimalla tavalla. (Edmondson & Lei 2014, 23-24.)

Psykologisen turvallisuuden tutkimus koki merkittävän nousun 1990-luvulla Kahnin tutkimuksen myötä ja erityisesti tutkimusalan pioneereihin lukeutuva Amy Edmondsonin käynnistettyä tutkimuksen psykologisen turvallisuuden merkityksestä tiimin oppimisen ja suorituskyvyn kannalta. Tutkimuksessa on keskitytty vahvasti niihin tekijöihin, jotka vaikuttavat psykologisen turvallisuuden kokemukseen ja sen seurauksiin. Keskeisinä teemoina tutkimuksessa on vuosikymmenien ajan ollut myös psykologisen turvallisuuden vaikutus ideoiden ja tiedon jakoon, uudistumiskykyyn ja oppimiseen. Lisääntynyt kiinnostus aihetta kohtaan on herännyt viimeisen vuosikymmenen aikana, kun on ymmärretty psykologisen turvallisuuden olevan tärkeä tekijä selittämään, miten ihmiset työskentelevät yhteistyössä yhteisen tuloksen saavuttamiseksi. (Edmondson & Lei 2014, 24; 36; Newman et al. 2017, 523–524, Frazier et al. 2017, 113.)

Psykologista turvallisuutta koskeva tutkimus voidaan jakaa kolmeen analyysitasoon: yksilö-, tiimi- ja organisaatiotason näkökulmaan. Suuri osa tutkimuksista on keskittynyt tiimitasoon, sillä psykologinen turvallisuus nähdään erityisesti tiimiä koskettavana ilmiönä (Edmondson & Lei 2014, 25; 30). Newman et al. (2017, 528) kuitenkin havaitsivat, että psykologinen turvallisuus on merkityksellisempää tiimi- kuin organisaatiotasoisena ilmiönä, ellei kyseessä ole suhteellisen pieni organisaatio. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan psykologista turvallisuutta yksilö- ja tiimitasolla organisaatiorajat ylittävissä tiimeissä toimivien asiantuntijoiden näkökulmasta.

Suurimmassa osassa psykologisen turvallisuuden ja sen tulosten välistä suhdetta tutkivassa tutkimuksessa on hyödynnetty näkökulmia sosiaalisen oppimisen ja sosiaalisen vaihdon teorioista. Näistä ensimmäisessä tarkastellaan psykologisen turvallisuuden vaikutusta ryhmän ja sen jäsenten oppimiseen. Jälkimmäisessä puolestaan nähdään psykologista turvallisuutta kasvattavien toimenpiteiden vaikuttavan positiivisesti työn tulokseen. (Newman et al. 2017, 528-529; 532-533.) Frazier et al. (2017, 116) huomauttavat, että vaikka osa tutkijoista on keskittynyt tutkimuksissaan psykologiseen turvallisuuteen yksilön näkökulmasta ja toiset ryhmätasolla, näitä näkökulmia ei tule tarkastella kilpailevina vaan toisiaan täydentävinä.

Psykologisen turvallisuuden tutkimus on noussut lähivuosina pinnalle etenkin Googlen 2016 julkaisemien Project Aristotles -tulosten ansiosta, sillä projektissa havaittiin psykologisen

turvallisuuden olevan tärkein selittävä tekijä tiimin menestyksen taustalla (Duhigg 2016). Myös yritysmaailmassa on laajasti herätty psykologisen turvallisuuden merkitykseen liiketoiminnan menestystekijänä ja tästä syystä pro graduni tutkimusaihe onkin ajankohtainen. Tiimitason, kuten myös yksilötason, psykologista turvallisuutta on tutkittu melko laajasti, mutta monitasoinen tutkimus psykologisesta turvallisuudesta on puutteellista, mikä rajoittaa ymmärrystämme siitä, vaihteleeko psykologinen turvallisuus organisaatioiden sekä organisaatioiden sisällä toimivien tiimien välillä (Newman et al. 2017, 523-524). Aihetta käsittelevän tutkimuksen vähyys ja psykologisen turvallisuuden merkitys tiimityön onnistumiselle ovatkin syitä, miksi psykologisen turvallisuuden kokemus organisaatiorajat ylittävissä tiimeissä tutkimusaiheena on perusteltu ja tärkeä.

1.2 Aiempi tutkimus väliaikaiseen organisoitumiseen ja tiimeihin liittyen

Tilapäisiä organisaatiomuotoja on tutkittu jo vuosikymmenien ajan usealta eri näkökulmalta, mutta tutkimus on koostunut pitkään monista pienistä ja toisiinsa liittymättömistä tutkimusalueista, joita ei ole pyritty integroimaan. Väliaikaisten organisaatiomuotojen juuret yltävät todennäköisesti antiikin ajalle, mutta akateeminen kiinnostus aiheeseen on herännyt 1960-luvulla. Goodman ja Goodman (1976) olivat yhdet ensimmäisistä aiheeseen systemaattisesti perehtyneistä tutkijoista tutkiessaan aihetta teatterituotannossa. (Bakker 2010, 467-468.) Huolimatta muutamien aihetta tutkineiden ponnisteluista, kiinnostus tilapäisiä organisaatioita ja siihen liittyvää tutkimusta kohtaan ei juurikaan herättänyt innostusta 1970- ja 80-luvuilla. Aihe nousi uudelleen pinnalle Lundinin ja Söderholmin (1995) esitellessä ensimmäisen teorian väliaikaisista organisaatioista ja tämän jälkeen tutkimus kasvoi eksponentiaalisesti 2010-lukua lähestyttäessä. Tutkimus myös laajeni hyvinkin erilaisille aloille, kuten luottamus, innovaatiot, organisaatioiden väliset suhteet ja organisaatiotutkimus. (Burke & Morley 2016, 1236.)

Bakker et al. (2016, 1704) havaitsivat tutkimuksissa omaksutun kolme päälähestymistapaa tilapäistä järjestäytymistä kohtaan: tilapäinen järjestäytyminen prosessina, tilapäinen järjestäytyminen muotona (form) ja tilapäinen järjestäytyminen näkökulmana. Prosessinäkökulma tilapäisyyden keskeiseen asemaan, ja siinä otetaan nimenomaisesti huomioon ja käsitteellistetään muutoksen dynamiikka. Kun tarkastellaan tilapäistä organisoitumista muotona, keskitytään tilapäisiin organisaatioihin, joita tilapäisen järjestäytymisen prosessi luo eli

organisaatioihin tai muihin sosiaalisiin järjestelyihin. Tutkimus, joka omaksuu tilapäisen organisoitumisen näkökulmana, pitää tilapäistä organisoitumista perustavanlaatuisesti erilaisena "organisoitumisen logiikkana". Tämän näkökulman tutkimuksissa on pyritty selittämään, tilapäisten organisaatioiden olemassaolon syitä sekä sitä, missä suhteessa ne eroavat toisistaan ja miten niitä tuotetaan, uusinnetaan ja muutetaan.

Vaikka väliaikaista organisoitumista on tutkittu jo vuosikymmeniä, on aihe edelleen ajankohtainen organisaatioiden muokkautuessa vastatakseen nykypäivän vaatimuksiin ja organisaatiorajat ylittävän tiimityön jatkuvasti lisääntyessä. Bakker (2010, 466) muistuttaa, että vaikka väliaikaiset organisaatiomuodot eivät ole uusia, väliaikaisuus on yhä useammin vallalla oleva organisaatiomuoto, toiminta näyttää tapahtuvan yhä enemmän pienissä, tilapäisissä työn organisointijärjestelmissä suurten pysyvien organisaatioiden sijaan ja yhä useammat toimialat omaksuvat tämän toimintatavan. Tiimien muodot voivat vaihdella hyvinkin paljon toisistaan ja on tyypillistä koota yhteen henkilöitä, jotka eivät ole aiemmin tai tule koskaan tietyn projektin jälkeen työskentelemään yhdessä (Lv & Feng 2021, 1-2). Väliaikaisista tiimeistä on siis tulossa entistä enemmän arkipäivää ja psykologisen turvallisuuden kokemusta tämäntyyppisissä tiimeissä on tutkittu vielä verrattain vähän, mistä syystä lisätutkimus aiheesta on paikallaan.

1.3 Tutkimuksen tavoite

Pro gradu -tutkielmassani tutkin, millaisin keinoin psykologisen turvallisuuden kokemusta on mahdollista vahvistaa tietointensiivisessä organisaatiorajat ylittävissä tiimeissä, joiden toimintaa leimaa usein väliaikaisuus. Psykologinen turvallisuus teemana on ajankohtainen ja tärkeä jatkuvasti muuttuvan työelämän vuoksi ja tutkimukseni pyrkiikin tarjoamaan lisää ymmärrystä pinnalla olevasta aiheesta ja tuomaan lisätietoa psykologisen turvallisuuden ilmiöstä vielä suhteellisen vähänlaisesti tutkitussa väliaikaisen organisaation kontekstissa.

Tutkimuksessa tarkastellaan psykologisen turvallisuuden kokemukseen vaikuttavia tekijöitä organisaatiorajat ylittävissä tiimeissä toimivien asiantuntijoiden näkökulmasta. Tavoitteena on kuvata asiantuntijoiden näkemyksiä psykologisen turvallisuuden toteutumisesta väliaikaisissa tiimeissä sekä seikoista, joiden he kokevat lisäävän tai estävän psykologisen turvallisuuden kokemuksen syntymistä tässä kontekstissa. Tutkimus lisää myös tietoa siitä, miten

psykologisen turvallisuuden kokemus eroaa organisaatiorajat ylittävissä tiimeissä verrattuna perinteisiin organisoitumismalleihin.

Aiempi psykologista turvallisuutta koskeva tutkimus on toteutettu pääasiallisesti kvantitatiivisin tutkimusmenetelmin (esim. Edmondson & Lei 2014, 39, Newman et al. 2017, 523). Uusia kvalitatiivisia tutkimuksia aiheesta on löydettävissä enimmäkseen kuluvan vuosikymmenen ajalta. Tämän pro gradu -tutkimuksen onkin tarkoitus tuoda uutta näkökulmaa ajankohtaiseen aiheeseen kvalitatiivista tutkimusmenetelmää hyödyntäen, jolloin saadaan esiin kvantitatiivisesta tutkimuksesta puuttuva vastaajien oma ääni ja henkilökohtaiset kokemukset. Näin saadaan myös syvällisempää ymmärrystä psykologisen turvallisuuden kokemuksesta ja siihen vaikuttavista tekijöistä.

1.4 Tutkimuskysymykset

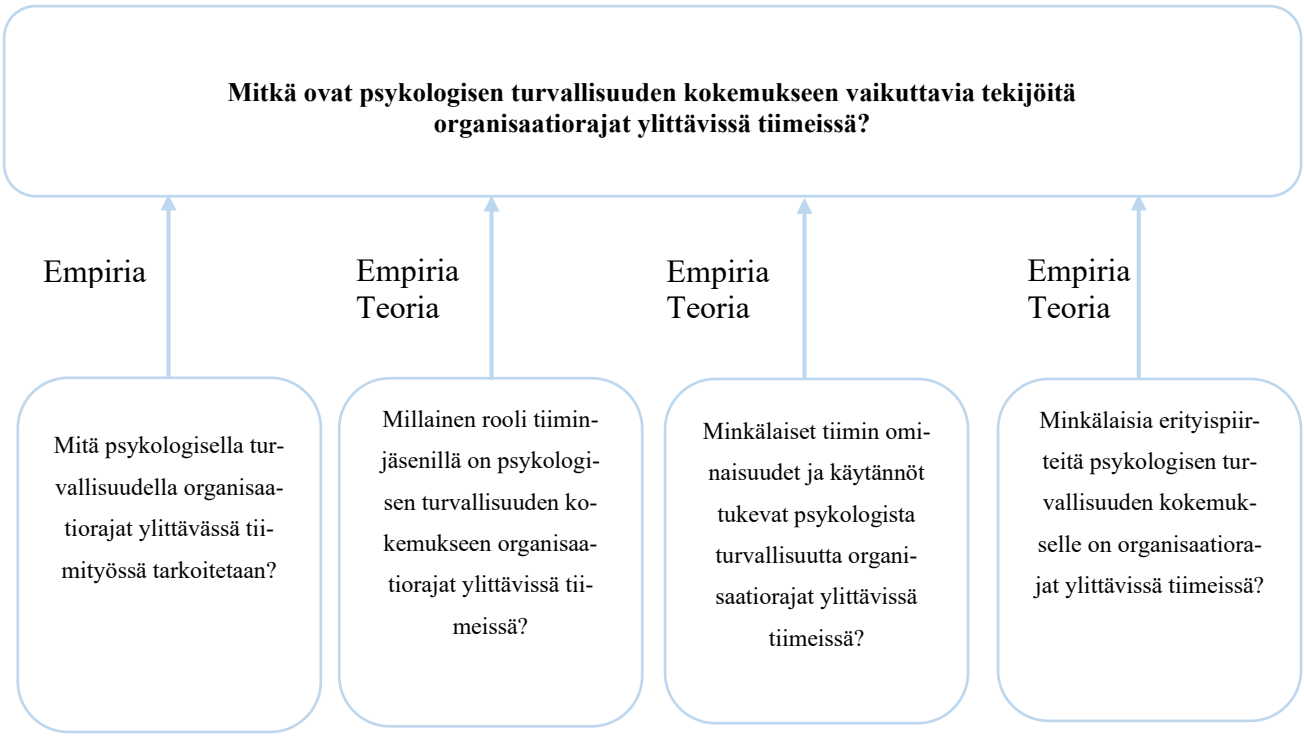
Tutkielman tavoitteena on ymmärtää psykologisen turvallisuuden kokemuksen toteutumista ja sitä edistäviä seikkoja organisaatiorajat ylittävissä väliaikaisissa tiimeissä työskentelevien asiantuntijoiden näkökulmasta. Tutkimusongelmaa lähestytään seuraavan päätutkimuskysymyksen avulla:

- Mitkä ovat psykologisen turvallisuuden kokemukseen vaikuttavia tekijöitä organisaatiorajat ylittävissä tiimeissä?

Päätutkimuskysymykseen pyritään löytämään vastauksia seuraavien alakysymysten avulla:

- Mitä psykologisella turvallisuudella organisaatiorajat ylittävässä tiimityössä tarkoitetaan?
- Millainen rooli tiiminjäsenillä on psykologisen turvallisuuden kokemukseen organisaatiorajat ylittävissä tiimeissä?
- Minkälaiset tiimin ominaisuudet ja käytännöt tukevat psykologista turvallisuutta organisaatiorajat ylittävissä tiimeissä?
- Minkälaisia erityispiirteitä psykologisen turvallisuuden kokemukselle on organisaatiorajat ylittävissä tiimeissä?

Ensimmäisen alakysymyksen avulla on tarkoitus määrittää, miten haastateltavat kokevat psykologisen turvallisuuden tiimityössä. Toinen ja kolmas alakysymys auttavat ymmärtämään, miten tiiminjäsenet ja tiimin-/ organisaatioiden johtajat voivat vaikuttaa psykologisen turvallisuuden kokemukseen sekä millainen tiimirakenne, roolit ja säännöt koetaan toimiviksi psykologisen turvallisuuden näkökulmasta. Neljäs alakysymys pyrkii lisäämään ymmärrystä, millaisia eroja psykologisen turvallisuuden kokemuksen kannalta nähdään organisaatiorajat ylittävissä tiimeissä verrattuna oman organisaation sisäisiin, pysyvämpiin tiimeihin.



Kuva 1. Pro gradun tutkimuskysymysten jaottelu

1.5 Rajaukset

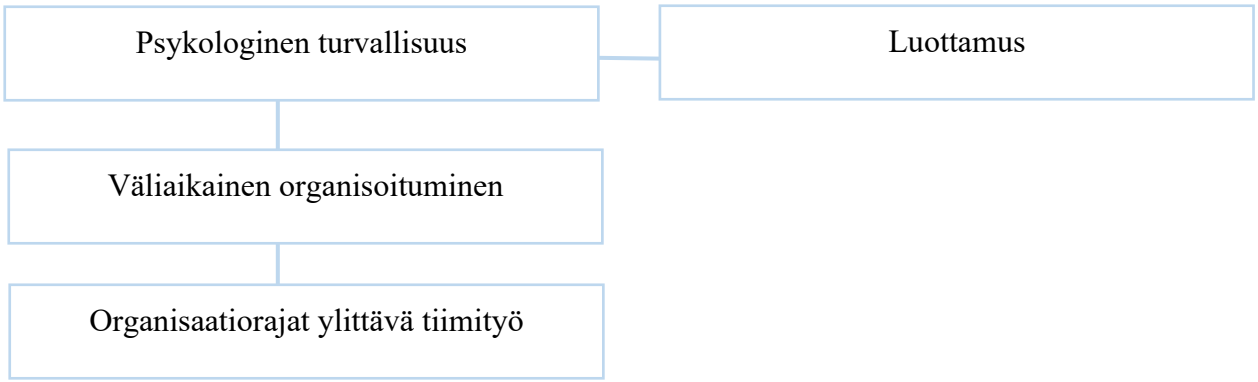
Tutkimus rajataan koskemaan psykologisen turvallisuuden kokemukseen vaikuttavia tekijöitä organisaatiorajat ylittävissä, väliaikaisissa tiimeissä toimivien tietotyöntekijöiden näkökulmasta. Empiirisessä osiossa pureudutaan näissä tiimeissä toimivien asiantuntijoiden kokemuksiin jättäen ulkopuolelle heidän edustamiensa organisaatioiden tai tiimin jäsenten

esihenkilöiden näkemykset psykologista turvallisuudesta ja sen johtamisesta. Tutkimuksessa keskitytään nimenomaisesti haastateltavien kokemuksiin liittyen organisaatiorajat ylittäviin tiimeihin eikä tulkita psykologisen turvallisuuden kokemuksia organisaation sisäisessä työskentelyssä muuten kuin selvittämällä, kuinka kokemus eroaa organisaatiorajat ylittävissä tiimeissä. Tutkimuksessa ei myöskään tarkastella psykologisen turvallisuuden vaikutusta tiimin työskentelyyn tai onnistumiseen aiheen laajuuden vuoksi. Aihetta kuitenkin käsitellään teoriaosuudessa psykologisen turvallisuuden kokemuksen merkityksellisyyden havainnollistamiseksi.

Tässä työssä organisaatiorajat ylittäväksi, väliaikaiseksi tiimiksi luetaan sellaiset tiimit, jotka ylittävät joko maaorganisaation rajat tai joissa yhteistyötä tehdään muiden yritysten tai yhteistyökumppaneiden kanssa. Väliaikaisen tiimin määritelmänä on, että tiimi on perustettu jotakin tiettyä tarkoitusta varten ja sillä on joku määritelty päättymispiste, kuten projektin tai yhteistyöstä tehdyn sopimuksen päättyminen. Näin ollen väliaikaiset tiimit voivat olla joko hyvinkin lyhytkestoisia tai jopa useamman vuoden kestoisia, mutta määrittävänä tekijänä on, että tiimi tekee työtä vain tietyn tavoitteen saavuttamiseksi.

1.6 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys, rakenne ja keskeiset käsitteet

Tutkimuksen teoriaosuudessa syvennytään ensiksi psykologiseen turvallisuuteen ilmiönä ja kuvataan siihen vaikuttavia tekijöitä, sen toteutumista sekä vaikutuksia tiimityössä. Kuten psykologinen turvallisuus, myös luottamus liittyy vahvasti ihmissuhdekokemuksiin ja näiden kahden käsitteen nähdään vahvasti linkittyvän toisiinsa, vaikka käsitteiden välillä onkin eroja (Edmondson 2004, 241). Tästä syystä tutkimuksessa sivutaan myös luottamuksen käsitettä. Tämän jälkeen luodaan katsaus väliaikaiseen organisoitumiseen ja väliaikaisiin tiimeihin sekä organisaatiorajat ylittävään tiimityöhön ja perehdytään aiempaan tutkimukseen psykologisen turvallisuuden toteutumisesta väliaikaisissa tiimeissä.



Kuva 2. Teoreettisen viitekehyksen avainkäsitteet

Alla määriteltynä tutkimuksen kannalta keskeiset avainkäsitteet:

Psykologinen turvallisuus voidaan määritellä tilaksi, jossa henkilö kokee turvalliseksi ilmaista itseään ilman pelkoa kielteisistä seurauksista minäkuvalle, asemalle tai uralle (Kahn 1990, 807). Edmondson & Lei (2014, 41) esittävät, että psykologinen turvallisuus antaa työntekijöille mahdollisuuden "tuntea olonsa turvalliseksi työssä, jotta he voivat kasvaa, oppia, antaa panoksensa ja suoriutua tehokkaasti nopeasti muuttuvassa maailmassa".

Tiimitason psykologinen turvallisuus on jaettu uskomus siitä, että tiimin jäsenet tuntevat olonsa turvalliseksi niiden ihmissuhderiskien suhteen, jotka liittyvät heidän käyttäytymiseensä tiimikontekstissa. (Edmondson, 2018).

Luottamus voidaan määritellä yksinkertaisimmillaan toimijan odotuksina toisen osapuolen osaamisesta ja hyväntahtoisuudesta (Blomqvist 2002, 6). Rousseau, Sitkin, Burt & Camerer (1998, 395) puolestaan määrittelevät luottamuksen psykologiseksi tilaksi, jossa hyväksytään haavoittuvuus, sillä toisten aikeet ja käyttäytyminen tulkitaan positiivisten odotusten kautta.

Tiimi on perinteisesti määritelty rajatuksi joukoksi yksilöitä, jotka työskentelevät toisistaan riippuvaisesti saavuttaakseen yhteisen tavoitteen (Mortensen & Haas 2018, 341) ja joilla on toisiaan täydentäviä kykyjä (LaFasto ja Larson 2001). Keskinäinen riippuvuus on edelleen olennainen osa tiimin määritelmää, mutta tämän päivän tiimeille on ominaista dynaamisuus, mikä viittaa niiden kykyyn sopeutua sekä jäsentensä että tiimin tarkoituksen mukaisesti (Wageman, Gardner & Mortensen 2012, 306).

Väliaikainen organisoituminen on organisoitumisen muoto, jolle on ennalta määrätty alku ja loppu. Aikasidonnaisuuden lisäksi väliaikaista organisoitumista ohjaa jokin tehtävä, joka on syy organisoitumiselle ja tehtävää suorittamaan valittu tiimi, jolla on tätä varten tarvittavat resurssit. **(**Lundin & Söderholm 1995, 438.) **Väliaikainen tiimi** puolestaan on joukko erilaisia ammattitaitoisia henkilöitä, jotka työskentelevät yhdessä monimutkaisen tehtävän parissa rajoitetun ajanjakson ajan (Meyerson, Weick & Kramer 1995, 169).

Organisaatiorajat ylittävä tiimityö on yleinen tilapäisen organisoitumisen muoto, joka on yleistä erityisesti klassisilla projektipohjaisilla toimialoilla, mutta myös useimmilla tiedepohjaisilla ja luovilla aloilla (Sydow & Windeler 2020, 489). Tällöin kootaan yhteen erilaisilla osaamisilla varustettuja yksilöitä yli yksikkö- ja organisaatiorajojen (Avdiji 2018, 3) ja nämä yhteistyöorganisaatiot luovat yhdessä arvoa (Sydow & Braun 2018, 4).

2 Psykologinen turvallisuus

Psykologinen turvallisuus on herättänyt lähivuosina yhä enenevässä määrin yritysten kiinnostusta, sillä oppimisen ja innovoinnin merkitys on kasvanut nykypäivän organisaatioissa. Kyseessä ei ole pelkkä ohimenevä ilmiö vaan merkittävä tekijä yritysten menestyksen taustalla. Psykologisen turvallisuuden tutkimus on noussut lähivuosina pinnalle etenkin Googlen 2016 julkaisemien Project Aristotles -tulosten ansiosta, sillä projektissa havaittiin psykologisen turvallisuuden olevan tärkein selittävä tekijä tiimin menestyksen taustalla (Duhigg 2016).

Chenin, Gaon, Zhengin ja Ranin (2015, 433) mukaan psykologinen turvallisuus on määritelty ensimmäisen kerran Maslowin tarvehierarkiassa 1945 seuraavasti: "eräänlainen luottamuksen, turvallisuuden ja vapauden tunne, joka on irrottautunut pelosta ja ahdistuksesta, erityisesti se sisältää tunteen, että henkilö täyttää nykyiset ja tulevat tarpeet". Psykologinen turvallisuuskäsitys organisaatiokentällä pohjautuu psykologiseen ilmastoon, mikä viittaa työntekijöiden tietämykseen työympäristön vaikutuksesta omaan hyvinvointiinsa. Tilaa, jossa työympäristön nähdään olevan avuksi omalle hyvinvoinnille, voidaan kutsua psykologiseksi turvallisuudeksi. (Chen et al. 2015, 434.)

Kahn (1990) on kuvannut psykologisen turvallisuuden olevan tunne siitä, että voi ilmaista itseään ilman pelkoa kielteisistä seurauksista minäkuvalle, asemalle tai uralle. Edmondson (2018) puolestaan määrittelee psykologisen turvallisuuden työpaikoilla ilmapiiriksi, joissa ihmisillä on vapaus itsensä ilmaisuun ja omana itsenään toimimiseen. Tarkemmin sanottuna, ihmiset kokevat turvalliseksi tuoda esiin epävarmuuksiaan ja heikkouksiaan, esittää ideoitaan ja haastaa vallitsevia käytäntöjä ilman pelkoa häpeästä tai kostosta. Työympäristö siis koetaan turvalliseksi riskinotolle. Psykologisesti turvallisessa ympäristössä ihmiset uskovat, ettei heitä rangaista virheistä eikä paheksuta tai aliarvioida, jos he tarvitsevat apua, tietoa tai palautetta. Tämä uskomus edistää luottamusta riskinottoon ja on yhteydessä oppimiseen. (Edmondson 2005, 237.)

Vaikka psykologiselle turvallisuudelle on olemassa useita määritelmiä, suurimmassa osassa tutkimuksissa seurataan Edmondsonia (1999) ja määritellään psykologinen turvallisuus yksilöiden yhteiseksi uskomukseksi siitä, onko ihmisten välinen riskinotto työpaikalla

turvallista (Newman et al. 2017, 522). Psykologisen turvallisuuden määritelmiä näyttääkin lähentävän toisiinsa yksi yhdistävä teema: on tärkeää luoda työympäristöstä sellainen, jossa vuorovaikutukseen liittyvät riskit koetaan mahdollisimman vähäisiksi (Frazier et al. 2017, 116).

Clark (2020) on havainnut psykologisen turvallisuuden etenevän kaikissa organisaatioissa ja sosiaalisissa yksiköissä yhdenmukaisena toistuvana mallina, jonka hän on määritellyt psykologisen turvallisuuden neljäksi vaiheeksi. Tämän mallin mukaisesti psykologinen turvallisuus määritellään tilana, jossa ihminen tuntee 1) itsensä mukaan otetuksi, 2) oppivansa turvallisesti, 3) turvalliseksi jakaa panoksensa ja 4) turvalliseksi kyseenalaistaa vallitsevan tilanteen. Näiden vaiheiden tulee myös tapahtua ilman syrjäytetyksi tulemisen, nolaamisen tai rangaistuksen pelkoa. Clarkin (2022) mukaan korkea psykologinen turvallisuus saa aikaan sen, että ihmisten ideat ja potentiaali pääsevät esiin eli syntyy niin sanottu suorituskykyreaktio.

Psykologinen turvallisuus perustuu ihmisten subjektiiviseen näkemykseen, mutta tästä huolimatta sen mittaaminen on mahdollista (Edmondson 2004, 263). Psykologisen turvallisuuden tutkimuksissa on käytetty erilaisia mittareita, mikä hankaloittaa tulosten vertailtavuutta. Sekä Newman et al. (2017, 524) että Edmondson ja Lei (2014, 38) esittävät Edmondsonin (1999) 7-asteisen mittarin olevan lähes poikkeuksetta käytetty ja luottavaksi todettu mittari psykologisen turvallisuuden arviointiin. Edmondsonin (1999, 382) mittariston mukaan psykologisen turvallisuuden kokemusta mitataan seuraavien väittämien avulla (mukaillen), joihin vastataan seitsemänportaisella likert-asteikolla (Täysin eri mieltä–Täysin samaa mieltä):

Kuva 3. Psykologisen turvallisuuden seitsemänportainen mittaristo (mukaillen Edmondsonin 1999, 382.)

Tutkimusten vertailtavuuden ja ymmärryksen lisäämiseksi psykologisesta turvallisuudesta, tutkijat myös suosittavat tämän mittariston käyttöä tulevissa tutkimuksissa psykologisen turvallisuuden sijaismittareiden tai sisäisten mittareiden sijasta (mm. Newman et al. 2017, 524). Mittaristo on nykypäivänä käytössä myös yritysmaailmassa psykologisen turvallisuuden

mittarina ja johtajilla on mahdollisuus mitata tiimin tai organisaation psykologisen turvallisuuden kokemusta internetistä löytyvien kyselyiden avulla (Edmondson 2018, 57).

2.1 Luottamus ja psykologinen turvallisuus

Psykologisen turvallisuuden on havaittu sisältävän yhteneviä elementtejä luottamuksen kanssa ja luottamus onkin yksi tärkeimmistä psykologisen turvallisuuden lähikäsitteistä (Carmeli & Gittell 2009, 711). Kuten luottamukseen myös psykologiseen turvallisuuteen liittyy käsitys riskinotosta ja sen mahdollista seuraamuksista (Edmondson et al. 2014, 4). Luottamuksella on laaja vaikutus organisaation eri tasoilla yksittäisten työntekijöiden työsuorituksesta tiimien ja koko organisaation suorituskykyyn. Luottamus nähdään olennaisena osana suhteita ja keskeisenä koordinointimekanismina tietointensiivisissä verkostoissa (Adler, 2001) ja sen merkityksen odotetaan edelleen kasvavan tietoon perustuvan pääoman kasvaessa, tiimityön lisääntyessä ja työympäristön muuttuessa entistä dynaamisemmaksi. (Fulmer & Gelfand 2012, 1214.)

Kasvava kiinnostus tutkia luottamusta tiimityössä on noussut esiin organisaatioiden siirtyessä kohti tiimipohjaisempia rakenteita ja yhteistyökäytäntöjä. Yhä useammin työtä tehdään projektiluontoisesti projektia varten luoduissa tiimeissä, minkä vuoksi on koettu tarvetta tutkia projektitiimien tehokkuuteen vaikuttavia tekijöitä. Tulokset ovat vahvistaneet luottamuksen olevan yksi tärkeimmistä tehokkuuden osatekijäistä tiimeissä. (Buvik & Tvedt 2016, 114-115.)

Luottamus on laajasti tutkittu ilmiö useilla tieteenaloilla, mutta sen määrittely ja käsitteellistäminen ovat aiheuttaneet sekaannusta ja käsite voidaankin ymmärtää ja määritellä eri tavoin (Vanhala, Heilmann & Salminen 2016, 46; Collquitt, Scott & LePine 2007, 909). Osa tutkijoista näkee luottamuksen käyttäytymistarkoituksena tai sisäisenä toimintana. Toiset puolestaan korostavat sen olevan synonyymi luotettavuudelle ja yhdistävät sen myönteisiä odotuksia herättäviin henkilökohtaisiin ominaisuuksiin. Lisäksi luottamus on nähty varhaislapsuudesta aikuisuuteen kehittyvänä persoonallisuuden piirteenä, kun taas toiset operatiivistavat sen käsitteenä liittyen yhteistyöhön tai riskinottoon (Colquitt et al., 2007, 909).

Yksi usein siteeratuista organisatoriseen luottamukseen liittyvistä määritelmistä on Mayer, Davis ja Schoormanin (1995, 712) esittämä näkemys, jonka mukaan osapuolen halukkuus

altistua toisen osapuolen toiminnalle perustuu odotukseen, että toinen osapuoli toimii tiettyjen normien mukaisesti ilman tarvetta valvonnalle. Rousseau et al. (1998, 395) määritelmän mukaan luottamus on "psykologinen tila, joka käsittää aikomuksen hyväksyä haavoittuvuus, joka perustuu positiivisiin odotuksiin toisen aikomuksista tai käyttäytymisestä".

Organisaation luottamus käsitteenä viittaa sekä luottamukseen yksilöitä kohtaan että luottamukseen koko organisaatiota kohtaan. Organisatorisesta näkökulmasta luottamus voidaan jakaa kahteen kategoriaan: henkilöityvään ja ei-henkilöityvään luottamukseen. Näistä ensimmäinen käsittää luottamuksen esihenkilöitä ja työtovereita kohtaan, kun taas jälkimmäinen liittyy rooleihin, sääntöihin ja organisaation rakenteisiin. (Vanhala, Heilmann & Salminen 2016, 47-48). McAllister (1995, 25–26) esittää henkilöityvän, tunneperäisen luottamuksen perustana olevan yksilöiden väliset tunnesiteet ja kokemus luottamuksellisten tunteiden vastavuoroisuudesta. Ei-henkilöityvä, järkiperäinen luottamus sen sijaan nojaa rationaalisuuteen sekä aiempaan kokemukseen, joiden pohjalta luottamuspäätös tehdään. Sekä järki- että tunneperäinen luottamus ovat tärkeitä monimutkaisen tiedon jakamisessa, koska niiden taustavaikuttajaprosessit ovat erilaiset ja niillä edistetään tehokasta sekä toimivaa ammatillista yhteistyötä. (Chowdhury 2005, 313; McAlister 1995, 26.)

Frazier et al. (2016) havaitsivat yhtäläisyyksiä psykologisen turvallisuuden siihen liittyvän ja yleisesti tutkitun luottamuksen välillä, mutta esittävät kuitenkin psykologisen turvallisuuden olevan ainutlaatuinen tila verrattuna luottamukseen sekä muihin organisaatiotieteissä tutkittuihin vastaaviin kognitiivisiin tiloihin (Frazier et al. 2016, 116). Edmondson (1999, 354) muistuttaakin henkilön käsityksen psykologisesta turvallisuudesta juontavan juurensa ihmisten välisestä luottamuksesta, mutta näitä ilmiöitä ei tule kuitenkaan sekoittaa toisiinsa. Luottamuksen voidaan katsoa sisältyvän psykologiseen turvallisuuteen, mutta kyseessä on luottamusta suurempi ilmiö.

Samankaltaisuuksista huolimatta on löydettävissä kolme psykologisen turvallisuuden ja luottamuksen erottavaa tekijää. Ensimmäisenä erottavana seikkana on keskittyminen kohde. Nämä kaksi ilmiötä voidaan nähdä saman kolikon eri puolina: psykologisessa turvallisuudessa keskitytään näkemykseen siitä, miten muut näkevät yksilön ja luottamuksessa puolestaan tarkastellaan yksilön ajatuksia muista. Toinen erottava tekijä on ajanjakso, jolla tekojen seurauksia tarkastellaan. Siinä missä psykologisessa turvallisuudessa otetaan huomioon tiettyyn toimintaan liittyvät lyhytaikaiset ihmissuhteiden väliset seuraukset, luottamuksessa

keskitytään pitkän aikavälin, jopa suhteellisen kaukaiseen tulevaisuuteen sijoittuviin, seurauksiin. Kolmas tekijä on analyysin taso: psykologinen turvallisuus nähdään ryhmäilmiönä, kun luottamus on puolestaan yksilöiden tai organisaatioiden välistä. (Edmondson 2004, 242–244; Carmeli & Gittell 2009, 711-712.)

2.2 Psykologinen turvallisuus yksilötasolla

Yksilöiltä odotetaan nykypäivänä enenevässä määrin osallistumista organisaation prosessien ja käytäntöjen kehittämiseen, mikä vaatii esimerkiksi uusien ideoiden esittämistä, jäsenten välistä yhteistyötä ja uuden kokeilemista. Siinä missä nämä toimet hyödyttävät organisaatiota, asettavat ne yksilölle tiettyjä riskejä hänen joutuessa haastamaan olemassa olevia toimintatapoja. Uuden kokeilu saattaa myös asettaa yksilön negatiiviseen valoon, mikäli kokeilut epäonnistuvat ja saavat myös yksilön näyttämään epäonnistuneelta. Näitä uhkia voidaan kuitenkin hallita ja tarjota yksilöille mahdollisuus palautteen antoon ja riskinottoon tarjoamalla heille psykologisesti turvallinen työympäristö. (Newman et al. 2017, 521.)

Yksilötason psykologista turvallisuutta voidaan tarkastella kahdesta erilaisesta näkökulmasta. Ensinnäkin yksilöt voivat nähdä itsensä passiivisina jäseninä, joiden toimintaa ohjaavat johtajien tekemät päätökset. Toisaalta he voivat myös nähdä itsensä aktiivisina toimijoina, jotka pyrkivät rakentamaan suhteita organisaatiossa ja siten edistämään organisaation toimintaa. Tutkimukset ovat osoittaneet, että psykologisella turvallisuudella ja luottamuksella on myönteinen vaikutus yksilöiden luovuuteen organisaatioissa, ja aktiiviset yksilöt luovat psykologisen turvallisuuden ilmapiiriä tiedonhaussa ja ideoiden vaihdossa muiden organisaation jäsenten kanssa. (Gong ym., 2012; Edmondson & Lei, 2014.) Psykologinen turvallisuudella on nähty olevan vaikutusta myös yksilön kykyyn tuntea itsensä turvalliseksi ja sitä kautta oppia, muuttaa käyttäytymistään ja sitoutua työhönsä (Edmondson 2004).

Työyhteisöissä ihmiset kokevat usein tarpeelliseksi näyttää päteviltä ja kyvykkäiltä. Syyt tähän saattavat Edmondsonin (2005) olla instrumentaalisia (esihenkilöiden saama vaikutelma vaikuttaa ylennyksiin ja muihin palkintoihin) tai sosiaalisemotionaalisia (toivomme muilta hyväksyntää paheksunnan sijaan). Tästä syystä yksilöillä on taipumus viivyttää tai vääristää etenkin ylöspäin alaiselta esihenkilölle tapahtuvaa kommunikointia, mikäli viestintä sisältää puhujalle, vastaanottajalle tai molemmille epäedulliseksi koettua tietoa.

Tällaista aiheita, joissa viestijä voi kokea kasvojenmenetyksen uhkaa, ovat muun muassa virheiden myöntäminen, avunpyynnöt, negatiivinen palaute, toisten virheiden osoittaminen tai erimielisyydet. (Tynan 2005, 223.) Psykologinen turvallisuus vähentää yksilön huolta siitä, että hänet tuomittaisiin epäpäteväksi tai häntä rangaistiin edellä mainituista syistä (Carmeli, Brueller & Dutton 2009, 86). Kun yksilö kokee psykologista turvallisuutta, on todennäköisempää, että hän jakaa avoimesti ideoitaan ja huoliaan, pyytää apua, antaa palautetta ja ottaa omistajuutta. Lisäksi hän osallistuu aktiivisemmin tiimin prosessien kehittämiseen ja rakentavaan ongelmanratkaisuun, sillä psykologisesti turvallisessa ilmapiirissä ihmissuhteiden sääntelyyn tarvitaan vähemmän aikaa. (Bradley, Postlethwaite, Klotz, Hamdani & Brown 2012, 152; Clark 2020.)

Yksilötasolla psykologinen turvallisuus voidaan joskus ajatella synonyymina ekstroverttiudelle. Edmondson (2018, 52) kuitenkin painottaa, ettei kyseessä ole persoonallisuuteen liittyvä tekijä vaan psykologisesti turvallisessa ympäristössä uskalletaan tuoda esiin oma ääni huolimatta henkilön luontaisesta taipumuksesta introverttiuteen tai ekstroverttiyteen. Yksilön persoonallisilla piirteillä on kuitenkin havaittu olevan vaikutusta psykologiseen turvallisuuteen ja esimerkiksi proaktiivinen persoonallisuus on yleisesti psykologiseen turvallisuuteen liitetty piirre. Muita tällaisia yksilöllisiä piirteitä ovat muun muassa emotionaalinen vakaus, avoimuus uuden kokemiselle ja kehittymishalukkuus. (Frazier et al. 2017, 117-118.) Edmondson & Mogelof (2006) kuitenkin havaitsivat tutkimuksessaan, että vaikka yksilön persoonallisuudella on vaikutusta psykologisen turvallisuuden kokemukseen, on vaikutus pienempi kuin muilla turvallisuutta muokkaavilla tekijöillä. Näitä tekijöitä ovat esimerkiksi tavoitteiden selkeys ja tiimin välinen vuorovaikutus.

2.3 Psykologinen turvallisuus tiimitasolla

Tiimeillä on ratkaiseva asema tehokkaissa ja monimutkaisissa organisaatioissa ja tiimejä arvostetaankin yhä enemmän niiden kyvystä innovoida, ratkaista ongelmia ja toteuttaa muutoksia (Nemhard & Edmondson 2006, 942). Hyvin suoriutuvat tiimit toimivat yrityksen kestävän kilpailuedun lähteenä, sillä tiimien horisontaalisella tasolla hankkima tietämys edistää suorituskykyä organisaatiotasolla. Tästä syystä tiimien suorituskyvyn parantamisen keinoista ollaan yhä enenevässä määrin kiinnostuneita. (Kim, Lee, Connerton 2020; Edmondson 2012.) Tiimissä vallitseva psykologinen turvallisuus on olennaisen tärkeää tehokkaalle

tiimityölle, viestinnälle ja yhteistyölle. Psykologinen turvallisuus tiimissä helpottaa keskeisten tiimityöprosessien, kuten keskinäisen suorituskyvyn seurannan, keskinäisen luottamuksen, päätöksenteon, tiimin yhteenkuuluvuuden ja motivaation sekä konfliktien ratkaisutaitojen kehittymistä (O'Donovan, Van Dun & McAuliffe 2020, 2).

Termi "tiimin psykologinen turvallisuus" otettiin käyttöön ryhmätason konstruktiona vuonna 1999 (Edmondson 2012, 123). Edmondsonin (1999) tutkimus osoitti, että psykologinen turvallisuus on tyypillisesti pikemminkin tiimin kuin yksittäisen työntekijän ominaisuus. Tutkimuksessa havaittiin myös, että tiiviisti yhteistyötä tekevät ihmiset, kuten saman tiimin jäsenet, jakavat keskenään samankaltaiset psykologisen turvallisuuden käsitykset ja psykologisen turvallisuuden taso vaihtelee osastoittain ja työryhmittäin. Tiimin jäsenten välinen yhteisymmärrys tiimin psykologisen turvallisuuden tilasta rohkaisee tiiminjäseniä osallistumaan epäonnistumisten jakamiseen ja niistä oppimiseen, mikä parantaa tiimin suoristuskykyä (Hirak, Peng, Carmeli & Schaubroeck 2012, 109).

Psykologinen turvallisuus ei siis selity persoonien välisillä eroilla vaan kyseessä on pikemminkin työpaikan ominaisuus, jota johtajat voivat ja jota heidän on pyrittävä kehittämään. Psykologisen turvallisuuden kokemus yleensä myös eroaa saman organisaation eri tiimien tai osastojen välillä riippumatta siitä, kuinka vahva yrityskulttuuri organisaatiossa vallitsee (Edmondson 2012, 124). Sen sijaan tiimin sisällä psykologista turvallisuutta koskevat käsitykset ovat usein lähellä toisiaan, koska tiimin jäsenet ovat samojen rakenteellisten vaikutusten alaisia ja heidän käsityksensä kehittyvät yhteisten kokemusten muovaamina (Edmondson 1999, 355).

Tiimin psykologinen turvallisuus voidaan määritellä jaetuksi uskomukseksi siitä, että ihmiset tuntevat olonsa turvalliseksi niiden ihmissuhderiskien suhteen, jotka liittyvät heidän käyttäytymiseensä tiimikontekstissa (Edmondson, 2018). Edmondson (1999, 354) on todennut, että tämä uskomus on pääosin hiljaista - sitä pidetään itsestään selvänä eivätkä ryhmän jäsenet tai tiimi kokonaisuudessaan kiinnitä siihen suoraa huomiota. Psykologisesti turvallisessa ympäristössä tiimin jäsenet uskaltavat ilmaista tunteitaan ja ajatuksiaan vapaasti sekä käydä vaikeitakin keskusteluja, jotka ovat välttämättömiä tiimin toiminnan ja tuloksenteon kannalta (Edmondson 2012, 118). Gong et al. (2010, 1612) mukaan psykologisesta turvallisuudesta on tiimitasolla käytetty myös termiä osallistuva turvallisuus, joka käsittää muun muassa tiedon jakamisen ja luottamuksen.

Psykologista turvallisuutta ei pidä Edmondsonin (2012, 119) mukaan sekoittaa tiimin yhteneväisyyteen, ongelmattomuuteen tai siihen, että tiimin jäsenten mielipiteet eivät eroaisi toisistaan. Yhteenkuuluvuus voi jopa vähentää halua häiritä tiimin harmoniaa ja kyseenalaistaa muiden mielipiteitä, mikä edistää huonoa päätöksentekoa (Edmondsonin 1999, 354). Työtehtäviin liittyvien konfliktien, kuten erimielisyyksien ideoiden ja näkemysten välillä, on nähty jopa edistävän tiimin suoriutumista, kun psykologisen turvallisuuden taso on korkea. Tällaiset tehtäviin liittyvät konfliktien tavoitteena on luovuuden ja paremman päätöksenteon lisääminen, mutta suorituskyky voi myös alentua, mikäli konfliktit muuttuvat ihmisten välisiksi. (Bradley et al. 2012, 151).

Edmondson (2008, 64) korostaa, ettei psykologinen turvallisuus myöskään tarkoita suoritusvaatimusten alentamista vaan nimenomaan sen ymmärtämistä, että korkea suoritustaso vaatii avoimuutta, joustavuutta ja itsenäisyyttä, jotka voivat syntyä vain psykologisesti turvallisessa ympäristössä. Psykologinen turvallisuus onkin avoimuutta luoda hedelmällinen ilmapiiri, jossa on tilaa tuottoisalle haastamiselle ja vapaalle ideoiden vaihdolle (Edmondson 2018, 52).

Otala (2018) huomauttaa, että tiimin psykologista turvallisuutta tulee kehittää tiimiin perustamisesta asti. Psykologisen turvallisuuden pohjaksi vaaditaan luottamusta, jota voidaan rakentaa luomalla tilaa yhteiselle ajattelulle ja vahvistaa toimimalla toisia innostamalla, positiivista ilmapiiriä luomalla ja rakentavalla argumentoinnilla. Toisiin tutustumista ja yhteishengen luomista voidaan auttaa erilaisten tiimiaktiviteettien avulla. Tärkeimpinä seikkoina psykologisen turvallisuuden kehittymiselle voidaan kuitenkin pitää yhteiseen tehtävään tai tavoitteeseen sitoutumista, selkeästi määriteltyjä tiimin sääntöjä ja yhdessä tavoitteen eteen työskentelemistä. Tähän sisältyvät myös yhdessä oppiminen ja osaamisen jakaminen tiimin jäsenten välillä. Myös toisia kohtaan koetun empatian on todettu lisäävän turvallisuutta tiimissä. (Otala 2018, 154.)

2.4 Psykologiseen turvallisuuteen vaikuttavat tekijät

Aikaisemman tutkimuksen mukaan psykologista tutkimusta vahvistavia tekijöitä ovat tiimin jäsenten väliset suhteet ja luottamus, tiimin dynamiikka, johtajuus (ihmisiä huomioivat johtamistyylit, kuten palveleva johtajuus) sekä organisaation normit ja työn suunnittelu (mm.

Kahn 1990, 708-713; Newman et al. 2017, 524-526; Frazier et a. 2016, 149). Edmondson (2004, 17-22) listaa edellä mainittujen lisäksi turvallisen harjoitteluympäristön, joka lisää psykologista turvallisuutta paitsi luomalla riskittömän tavan harjoitella toimintoja sekä korostamalla oppiminen tärkeyttä ja sitä, ettei ensimmäisellä kerralla oikein tekeminen aina ole mahdollista.

Carmeli ja Gittel (2008, 709; 722) havaitsivat relationaalisilla ulottuvuuksilla, kuten yhteisillä tavoitteilla, jaetulla tiedolla ja keskinäisellä kunnioituksella olevan myös psykologista turvallisuutta edistävä vaikutus. Delizonnan (2017) mukaan myös positiiviset tunteet, kuten luottamus, uteliaisuus, varmuus ja inspiraatio, auttavat psykologisen turvallisuuden syntymisessä, kun taas Frazier et al. (2016, 149) osoittivat, että psykologiseen turvallisuuteen vaikuttavat myönteiset johtajasuhteet, työpaikan tuki ja työn suunnittelu. Seuraavassa on pureuduttu tarkemmin tärkeimpiin psykologista turvallisuutta edistäviin seikkoihin.

2.4.1 Ihmisten väliset suhteet ja tiimin dynamiikka

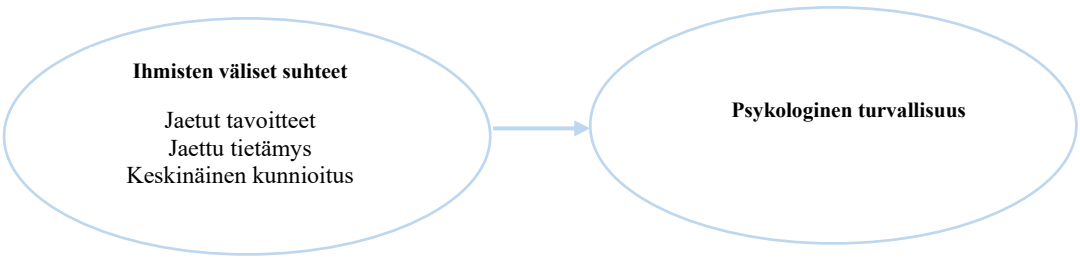
Edmondson (2012, 124-125) esittää epämuodollisilla suhteilla olevan suuri merkitys psykologisen turvallisuuden kannalta. On yleistä, että jos joku tiimin jäsenistä kokee psykologista turvallisuutta, sama pätee myös muihin tiimin jäseniin. Ihmisten välisissä suhteissa pätevyyttä tärkeämpänä pidetään yleensä lämpöä, luotettavuutta ja moraalia. Vaikka yhteistyökumppani olisi pätevä, mutta häneltä puuttuu edellä mainitut ominaisuudet, tiimityölle ja oppimiselle välttämätön vuorovaikutus jää vajavaiseksi.

Luottamuksellisten ja kannustavien ihmissuhteiden on nähty edistävän psykologista turvallisuutta, sillä niissä on joustavuutta, joka sallii ihmisille mahdollisuuden yrittää ja ehkä epäonnistua pelkäämättä seurauksia. Laadukkaat ihmissuhteet auttavat tiiminjäseniä voittamaan ongelmien kanssa työskentelyyn ja uudenlaisten ratkaisujen kokeiluihin liittyvän epävarmuuden. Kun ilmapiiri ihmisten välillä on avoin ja kannustava, tuntevat ihmiset myös olonsa turvalliseksi. Usein tällaista avoimuutta koetaan enemmän tasavertaisten kollegoiden kuin hierarkiassa korkeammalla olevien henkilöiden välillä. (Kahn 1990, 708-709; Carmeli et al. 2009, 83.)

Myös Edmondson (2004) on havainnut ryhmän jäsenten välisen luottamuksen ja kunnioituksen toisiaan kohtaan auttavat kasvattamaan psykologista turvallisuutta tiimissä. Kun

työntekijät myöntävät vastavuoroisesti epätäydellisyytensä, auttaa tämä psykologisen turvallisuuden rakentamisessa. Jos tiimissä vallitsee epävarmuutta, jäsenet valitsevat helposti polun, jolla on vähiten vuorovaikutteista vastarintaa. Yksilöiden välinen korkea luotettavuus rohkaisee jäseniä kiinnittämään huomiota epäonnistumisiin ja seuraamaan ja kyseenalaistamaan aktiivisesti toistensa toimia ja ajatusprosesseja. Tämä tapahtuu, kun yksilöt tuntevat olonsa psykologisesti turvalliseksi ja uskovat, että puhumisesta saatava hyöty ylittää mahdolliset seuraamukset epäkohdat esiintuovalle henkilölle.

Laadukkaiden ihmissuhteiden, jotka koostuvat kyvystä kestää rasitusta ja sopeutua muuttuviin olosuhteisiin, emotionaalisesta kantokyvystä ja avoimuuteen perustuvaan yhteenkuuluvuuteen, on osoitettu vaikuttavan työntekijöiden kykyyn puhua ja ratkaista esiin tulevia ongelmia sekä kehittämään luovia ideoita ja prosesseja työskentelyn tehostamiseksi (Lee, Hyun, Park & Kim 2020). Jotta tällaisia laadukkaita suhteita voi syntyä, vaaditaan organisaatiossa suhteellisuuden koordinointi. Tämä tarkoittaa yhteisiä tavoitteita, jaettua tietoa, keskinäistä kunnioitusta sekä selkeää kuvaa muiden tiiminjäsenten rooleista. Näin jokaiselle jäsenelle tarjoutuu mahdollisuus oman roolinsa suorittamiseen avoimessa ilmapiirissä ja epäonnistumiset kohdataan tiiminä muita syyttelemättä, mikä edistää psykologisen turvallisuuden kehittymistä. (Carmeli & Gittel 2009, 713.)



Kuva 4. Laadukkaiden suhteiden vaikutus psykologiseen turvallisuuteen (mukaellen Carmeli & Gittel 2009.)

2.4.2 Johtaminen

Psykologisen turvallisuuden merkitys tiimin tuottavuuden, innovatiivisuuden ja tehokkuuden näkökulmasta on merkittävä, mistä syystä psykologisen turvallisuuden vahvistaminen

on yksi tiimin johtajan tärkeimmistä tehtävistä (Aro 2018, 30). Tutkimukset ovatkin osoittaneet, että oikeanlaisella johtajuudella on voimakas vaikutus työntekijöiden käsitykseen psykologisesta turvallisuudesta. Osallistavat, avoimet, luotettavat ja ihmistä arvostavat johtajat, joiden johtamistyyli suuntaa parannusten tekemiseen, ovat myös kykeneviä edistämään korkean psykologisen turvallisuuden toteutumista sekä yksilö- että tiimitasolla. (Newman et al. 2017, 525.) Yksilöiden ja ryhmien kehitystä ja hyvinvointia edistävä, tukea tarjoava johtajuus on myös yhdistetty työryhmän psykologiseen turvallisuuteen, sillä se synnyttää tiiminjäsenten affektiivista luottamusta johtajaa kohtaan (Hirak et al. 2012, 110).

Edmondson (2003, 15) esittää psykologista turvallisuutta edistävän erityisesti kolme johtajan käyttäytymisen näkökohtaa: 1) saatavuus ja lähestyttävyys, 2) selkeä kehotus panokseen ja palautteeseen ja 3) avoimuuden ja erehtyvyyden mallintaminen. Johtajilta omalla käytöksellä, avoimuudella ja valmennuskeskeisyydellä nähdään suuri vaikutus siihen, miten turvalliseksi tiimiläiset ilmapiirin kokevat ja miten he itse käyttäytyvät. On tärkeää huomioida, että tiimitasolla johtajalla ei usein tarkoiteta ylintä johtoja vaan tiimin kanssa läheisesti yhteistyötä tekevää tiiminvetäjää tai esihenkilöä (Edmondson 2003, 14-15).

Tutkimukset ovat osoittaneet, että johtajan nöyryys ennustaa tiimin psykologista turvallisuutta. Nöyryyttä ilmaisevat johtajat tunnustavat, että heillä on omat heikkoutensa, joita voidaan paikata toisten vahvuuksilla. He ovat halukkaita kuuntelemaan ja tulemaan opetetuiksi, mikä luo tiiminjäsenille tunteen, että heidän panostaan arvostetaan ja he voivat avoimesti jakaa todelliset mielipiteensä. Kun johtaja aktiivisesti ohjaa uusien ideoiden ilmaisemiseen, strategisten riskien ottamiseen ja avoimeen kommunikointiin ilman pelkoa kielteisistä seurauksista, tiimin jäsenille syntyy luottamus siihen, että tiimissä paitsi sallitaan myös kannustetaan riskien ottamiseen ja oppimiseen epäonnistumisten kautta. Tämänkaltainen toiminta osoittaa tiimissä vallitsevan psykologisesti turvallinen ilmapiiri. (Regi, Melo, Bluhm, Cunha & Reis Jr. 2020, 672; Page, Boysen & Arya 2019, 30.)

Nemhard ja Edmondson (2006, 947) esittävät, että johtajan autoritaarinen, ei-tukeva tai puolustava asenne vaikuttaa negatiivisesti tiimin jäsenten kokemukseen siitä, onko ryhmässä puhuminen turvallista. Myös epäoikeudenmukaiset toimintatavat, valtakamppailut, liiallinen kontrolli, liiallinen auktoriteetin korostus ja ryhmäpaine ovat psykologisen turvallisuuden esteitä. Johtajan rooli on rohkaista henkilöstöä välttämään liiallista auktoriteetin kunnioittamista ja tukea avoimuutta, joka mahdollistaa kysymysten esittämisen, olemassa olevien

käytäntöjen kyseenalaistamisen ja vaikeiden asioiden käsittelemisen. (Åhman 2014, 95–96.) Sitä vastoin demokraattisen, kannustavan ja myönteisesti kysymyksiin ja haasteisiin suhtautuvan johtajan alaisuudessa tiimin jäsenet tuntevat todennäköisesti suuremman psykologisen turvallisuuden tiimissä ja keskinäisessä vuorovaikutuksessa (Nemhard ja Edmondson 2006, 947). Onkin tärkeää, ettei johtaja puutu tai hallitse liiaksi tiimin jäsenten tekemistä, jottei tiimin jäsenille synny kuvaa, ettei heidän tekemiseensä luoteta (Kahn 1990, 711).

Frazier et al. (2016, 149) ehdottavat, että johtajien koulutuksessa voitaisiin korostaa aktiivisesti pyrkimystä siihen, että johtajan näkemyksiä haastetaan. Jos johtaja vastaa kysymyksiin ja haasteisiin puolustautumatta, jäsenet todennäköisesti kokevat tiimin olevan turvallinen ympäristö. Sitä vastoin johtajan autoritaarinen tai rankaiseva toiminta aiheuttaa todennäköisesti tiimin jäsenissä haluttomuutta ihmissuhderiskien ottamiseen. (Edmondson 1999, 356.) Johtajien onnistuessa selkeyttämään kokonaisuus tiiminjäsenille ja viestiessä selkeästi odotuksista ja tavoitteista, saavutetaan todennäköisemmin turvallisuuden kokemus, koska työntekijät ymmärtävät paremmin, mitä heidän pitäisi tehdä (Edmondson 2018, kappale 7). Kun tämän lisäksi myös työntekijöille suunnatussa koulutuksessa keskitytään tiimityöhön ja tehokkaiden ihmissuhteiden kehittämiseen, saavutetaan myönteinen vaikutus turvallisuuskäsityksiin (Frazier et al. 2016, 149).

Salmivaaran, Martelan ja Heikkilän (2020) tutkimus osoitti, ettei psykologisen turvallisuuden syntyminen kuitenkaan aina vaadi vahvaa ohjausta ylhäältäpäin. Sen syntyminen on hyvin mahdollista myös itseohjautuvissa tiimeissä, jossa hyödynnetään jaetun johtajuuden mallia. Tutkijoiden työn perusteella ketterä luottamus (swift trust) mahdollistaa psykologisen turvallisuuden syntymisen myös itseorganisoituvissa tilapäisorganisaatiossa.

2.4.3 Organisaation normit ja tiimin ominaisuudet

Muodollisiin rakenteisiin viittaavalla hierarkkisella organisaatiorakenteella, jossa säännöt, normit ja määräykset ovat etusijalla, on havaittu olevan kielteinen vaikutus psykologiseen turvallisuuteen. Hierarkkisessa organisaatiokulttuurissa vallitseva tiiviin valvonnan ja arvioinnin intensiteetti haittaa työntekijöiden psykologista turvallisuutta koskevia käsityksiä. (Koca Balli et al. 2021, 61.) Sen sijaan mahdollistava tiimirakenne, jossa on varmistettu tuki tiiminjäsenille, riittävät resurssit ja tiedot sekä palkkiojärjestelmä, toimivat psykologista

turvallisuutta lisäävinä elementteinä, sillä näillä vähennetään epävarmuutta ja defensiivisyyttä tiimissä. (Edmondson 1999, 356.).

Yksilötasolla on yhä enemmän näyttöä siitä, että tukevat organisaatiokäytännöt lisäävät psykologisen turvallisuuden tunnetta ja ovat näin myönteisessä yhteydessä työntekijöiden työn tuloksiin, kuten organisaatioon sitoutumiseen ja työsuoritukseen. Näitä käytänteitä ovat muun muassa organisaation tuki, mentorointimahdollisuudet ja monimuotoisuuskäytännöt. (Newman 2017, 525.) Kahn (1999, 713) mainitsee psykologisen turvallisuuden kannalta oleellisiksi normeiksi yhteiset odotuksen tiimin jäsenten käyttäytymistä kohtaan sekä sen määrittelyä, kuinka paljon mihinkin projektiin tai sen osaan kannattaa panostaa.

Psykologiseen turvallisuuteen vaikuttivat myös erilaiset tiimissä esiintyvät tiedostamattomat roolit, joita yksilöt omaksuivat (Kahn 1990, 709). Lisäksi yksilöllisillä ja kollektiivisilla käsityksillä tiimin ominaisuuksista on havaittu olevan vaikutusta psykologisen turvallisuuden kokemukseen. Yksilötasolla psykologista turvallisuutta on nähty kasvattavan työntekijöiden käsitykset tiimin jäsenten järjestelmien ymmärtämisen samankaltaisuudesta ja tiimien jatkuvan laadunparannuksen ilmapiiristä. Tiimitasolla turvallisuuteen vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa jaetut tiimipalkinnot, tiimin viralliset rakenteet ja tiimin sitoutuminen työskentelyyn. (Newman et al. 2017, 526.)

2.5 Psykologisen turvallisuuden vaikutukset

Organisaatiotutkimuksessa psykologinen turvallisuus on tunnistettu kriittiseksi tekijäksi, joka auttaa organisaation toiminnan ymmärtämisessä (Edmondson & Lei 2014, 23). Newman et al. (2017, 527) havaitsivat psykologisella turvallisuudella olevan positiivinen vaikutus muun muassa yksilöiden ja tiimien väliseen kommunikointiin, tiedonjakoon sekä asenteisiin, oppimiseen, suorituksiin ja innovaatioon. Psykologinen turvallisuus on kriittinen tekijä etenkin organisaatioissa, joissa tieto muuttuu jatkuvasti, työntekijöiltä odotetaan yhteistyötä ja viisaita päätöksiä ilman johdon puuttumista päätöksen tekoon. Psykologisesti turvallisessa ympäristössä ihmiset ovat halukkaita jakamaan ajatuksiaan, osaamistaan ja huoliaan sekä epäonnistumaan ja tätä kautta oppimaan. (Edmondson 2008, 64.)

Baerin ja Fresen (2003, 57) tutkimustulokset paitsi vahvistivat Edmondsonin (1999) tutkimuksen tulokset psykologisen turvallisuuden positiivisesta vaikutuksesta tiimin

suorituskykyyn, myös osoittivat vaikutuksen keskisuurten yritysten suorituskykyyn. Tutkimustulokset antoivat lisäperusteluja sille, että psykologisen turvallisuuden ilmapiiri ei ole ainoastaan ryhmätason konstruktio vaan myös organisaatiotason konstruktio. (Baer & Frese 2003, 57.)

Työympäristöt, joissa vallitsee psykologinen turvallisuus, vaikuttavat myönteisesti työntekijöiden asenteisiin. Työntekijät ovat yleisesti ottaen tyytyväisempiä työhönsä, he ovat sitoutuneempia ja valmiimpia tekemään aloitteita. Lisäksi he tuntevat enemmän voimavaroja ja motivaatiota täyttää työtehtävänsä, osallistuvat aktiivisesti tiimityöhön ja organisaation toimintaan sekä pysyvät organisaatiossa pidempään. (Wietrak & Gifford 2024, 5-6.)

Kun organisaatiossa vallitsee psykologinen turvallisuus, työntekijöiden pelko oppimisesta näyttää vähenevän, ja heidän tiedonjakamiskäyttäytymisensä lisääntyy. Tutkimukset ovat osoittaneet, että tällaisissa organisaatioissa esiintyy vähemmän muutosvastarintaa ja työntekijät ottavat aktiivisemman roolin uusien tuotteiden ja palveluiden kehittämisessä tekemällä aloitteita (Koca Balli et al. 2021, 50). Psykologisella turvallisuudella onkin vaikutusta innovoivan yrityksen menestykseen. Vain yritykset, joissa prosessien innovaatio oli korkealla tasolla ja ilmapiiri kannusti aloitteellisuuteen ja psykologiseen turvallisuuteen, menestyivät paremmin kuin ne, joissa ei panostettu innovointiin. Tämä osoittaa, että pelkkä innovointi ei riitä menestykseen; sen on oltava osa kokonaisvaltaista lähestymistapaa, joka sisältää myös aloitteellisuuden ja psykologisen turvallisuuden tukemisen, jotta yritys voi saavuttaa täyden potentiaalinsa. (Baer & Frese 2003, 61.)

Psykologisella turvallisuudella on lukuisia positiivisia vaikutuksia, mutta aihetta käsittelevästä kirjallisuudesta on löydettävissä hyvin vähäisessä määrin viittauksia psykologisen turvallisuuden kielteisiin vaikutuksiin. Pearsall ja Ellis (2011, 406-407) havaitsivat tiimin jäsenten utilitarismin olevan yhteydessä epäeettiseen käyttämiseen korkean psykologisen turvallisuuden omaavissa tiimeissä. Kun tiimin ilmapiiri on psykologisesti turvallinen, tiimin jäsenet voivat olla valmiita tukemaan muiden tiimin jäsenten esiin nostamia epäeettisiäkin ehdotuksia. Näin ollen psykologisella turvallisuudella ei välttämättä ole pelkästään myönteisiä vaikutuksia tiimi- ja organisaatiotason tuloksiin. (Newman et al. 2017, 524.)

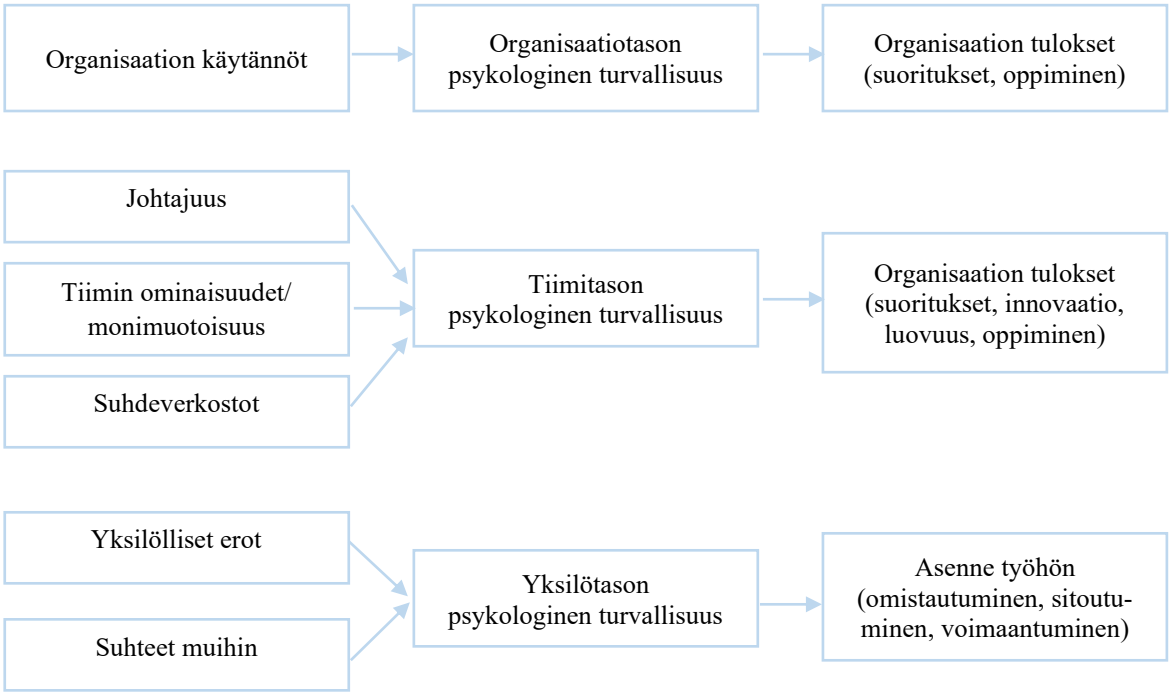
Psykologisen turvallisuuden tunne voi myös johtaa siihen, että tiimin jäsenet viettävät kohtuuttoman paljon aikaa rentoon keskusteluun työnsä kustannuksella tai nostavat esiin palautetta niin matalalla kynnykselle, että aikaa tuhlataan merkityksettömiin asioihin. Lisäksi

psykologinen turvallisuus voi avata oven juuttumiselle haitallisiin keskusteluihin tai saattaa aiheuttaa tiimien välisiä jännitteitä organisaatioissa, kun korkean toveruuden tasosta nauttivat tiimit saattavat tahattomasti välittää vaikutelmaa itsetyytyväisyydestä ja ylimielisyydestä muille organisaation jäsenille. (Edmondson 2004, 263-264.)

2.6 Yhteenveto psykologisesta turvallisuudesta

Psykologisen turvallisuuden on havaittu olevan merkittävin tekijä organisaatioiden menestymiselle. Tästä syystä psykologisesta turvallisuudesta, sen taustalla vaikuttavista tekijöistä kuin sen vaikutuksista on kiinnostuttu entistä enemmän niin tutkimuksessa kuin yritysmaailmassa. Psykologisella turvallisuudella on vaikutusta muun muassa tiimien tiedonjakoon, oppimiseen, suorituskykyyn ja innovaatioon (Newman et al. 2017, 527). Psykologisen turvallisuuden puute ja haluttomuus asettaa itseään kritiikille puolestaan johtavat usein epäkohdista vaikenemiseen. Tästä seurauksena on luovuuden rajoittuminen ja innovaation tukahtuminen eikä tällaisessa ympäristössä synny aitoja suhteita. Lisäksi psykologisen turvallisuuden puute aiheuttaa myös suorituskykyyn ja turvallisuuteen liittyviä riskejä. (Edmondson 2012, 120.) Psykologista turvallisuutta ei siis tule ymmärtää synonyymina viihtyisälle ympäristölle, jossa ei ilmene paineita tai ongelmia ja jossa ihmiset ovat läheisiä ystäviä keskenään. Sen sijaan psykologisella turvallisuudella tarkoitetaan ilmapiiriä, jossa keskitytään tuottavaan keskusteluun ja näin mahdollistaan ongelmien varhainen ennaltaehkäisy ja yhteisten päämäärien saavuttaminen, koska ryhmän jäsenten ei tarvitse keskittyä itsensä suojelemiseen. Psykologinen turvallisuus siis mahdollistaa konfliktien hallitsemisen ja ryhmän tuottavuuden paremmin kuin tilanteissa, joissa psykologista turvallisuutta ei ole olemassa. (Edmondson & Mogelof 2006.)

Tutkimusongelman mukaisesti tämän luvun tietoperustassa on keskitytty aiempien tutkimusten havaintoihin psykologiseen turvallisuuteen vaikuttavista seikoista. Tällaisiksi tekijöiksi on tunnistettu esimerkiksi ihmisten väliset suhteet, luottamus, tiimidynamiikka, organisaation normit, säännöt ja roolit sekä johtajuus. (mm. Kahn 1990, 708-713; Newman et al. 2017, 524-526; Frazier et a. 2016, 149.) Yhteenveto psykologiseen turvallisuuteen vaikuttavista tekijöistä ja turvallisuuden vaikutuksista esitetään kuvassa 5.



Kuva 5. Psykologiseen turvallisuuteen liittyvät tekijät (mukaellen Newman et al. 2017, 529)

3 Organisaatiorajat ylittävät tiimit ja väliaikainen organisoitumi-nen

Tiimit ovat nykyajan ketterien organisaatioiden peruspilareita ja työntekijöiden lähin ketterää oppimista tukeva ja edistävä toimintaympäristö. Tiimin merkityksellisuus työntekijälle korostuu nykyisessä verkostoituneessa ja yli organisaatiorajojen yhteistyötä tekevässä yritysmaailmassa. Yhden ihmisen laajakaan kokemus ja osaaminen eivät riitä enää ratkaisemaan organisaatioiden monimutkaisia haasteita, vaan tavoitteiden saavuttamiseksi vaaditaan monialaisten tiimien yhteistyötä. Tästä syystä tiimityöhön on siirrytty lähes kaikilla aloilla. (Otala 2018, 135–136.)

Tiimityöskentelyssä on pohjimmiltaan kyse oppimiseen ja opettamiseen liittyvistä ihmesuhdetaitojen, kuten tutkimisen, kuuntelemisen, kommunikoinnin ja yhteydenpidon kehittämisestä. Tiimityöskentely on siis sekä aktiivisen yhdessä työskentelyn hyväksyvä ajattelutapa, että joukko tiedon jakamiseen ja syntetisointiin räätälöityjä käyttäytymismalleja. Eri tieteenalojen näkökulmien yhdistämistä, keskinäistä viestintää ja konfliktien hallintaa voidaan pitää onnistuneen tiimityöskentelyn kulmakivinä. (Edmondson 2012, 51-52.)

Tämän päivän organisaatioissa tiimien merkitys on ratkaiseva yrityksen menestyksen kannalta. Tästä syystä menestyvien tiimien rakennetta ja toimintatapoja on tutkittu laajasti kirjallisuudessa. Katzenbach ja Smith (2015) määrittelevät tiimin viiden tunnusmerkin avulla. Näitä ovat ryhmän pieni koko, tiiminjäsenten toisiaan täydentävät taidot, sitoutuminen yhteisiin tavoitteisiin ja tarkoitukseen, sitoutuminen yhteiseen toimintatapaan sekä yhteisvastuullisuus tiimin suorituksesta. (Katzenbach ja Smith 2015, luku 3) Vuosikymmenten ajan tiimejä koskeva tutkimus onkin perustunut määritelmään, jossa tiimi nähdään rajattuna joukkona yksilöitä, jotka työskentelevät toisistaan riippuvaisesti yhteisen päämäärän saavuttamiseksi (Mortensen & Haas 2018, 341). Tiimin vakiona pysyvän ja rajoitetun jäsenmäärän lisäksi, ryhmäjäsenyydet yleensä nähty toisiaan poissulkevina. Myös tiimin johtajuus ja tehokkuuden mittarit ovat olleet selkeästi määriteltyjä. (Wageman et al. 2012, 305-306.)

Toimintaympäristöt, joissa organisaatiot toimivat nykypäivänä, muokkautuvat jatkuvasti, ovat epävakaampia sekä monimutkaisempia ja niiden ratkottavana on aiempaa

monimutkaisempia haasteita. Nämä korkeamman monimutkaisuustason vaatimukset ylittävät tyypillisesti yksittäisten ihmisten lisäksi myös tiiviiden tiimien kapasiteetin (Huggins & Scheepers 2019, 280). Organisaatioilta edellytetäänkin enenevässä määrin joustavaa ja tilapäistä organisoitumista mahdollisuuksiin ja muutoksiin sopeutuakseen (Bakker, DeFillippi, Schwab & Sydow 2016, 1703).

Tiimien muuttuessa entistä virtaviivaisemmiksi, päällekkäisemmiksi ja hajautuneemmiksi, tiimijäsenyyden rajat ovat lähivuosina hämärtyneet (Mortensen & Haas 2018, 341) ja uusia piirteitä tiimityölle ovat lyhytkestoiset jäsenyydet, tiivistetyt aikataulut ja tiimin jäsenten monipuoliset taustat (Kerrissey, Satterstrom & Edmondson 2020, 63). Yhteistyötä tehdään myös yhä useammin aikavyöhykkeiden, kansallisuuksien, kulttuurien, kielten ja jopa organisaatioiden välillä. Lisäksi tiimin tehokkuuden kannalta tärkeäksi havaittu rakenteellinen riippuvuus on nykyään dynaaminen ilmiö, jota tiiminjäsenet muokkaavat, sillä heillä on entistä enemmän valtaa tehdä tiimin toimintaan liittyviä valintoja. (Wageman et al. 2012, 303-306.)

Etenkin tietointensiivisillä toimialoilla suurin osa työstä tehdään nykyään tiimityönä. Näissä asiantuntijaorganisaatioissa tukeudutaan vahvasti rajat ylittäviin, usein väliaikaisiin tiimeihin, joissa viestitään usein virtuaalisesti. (Einola & Alvesson 2019, 1891) Tiimille on ominaista, että se perustettu jotakin organisaation tai yhteistyöverkoston erikseen määritettyä toimintaa varten. Tiimi koostuu joukosta asiantuntijoita, joilla on toisiaan täydentävää osaamista ja jotka ovat sitoutuneita yhteisiin tavoitteisiin, toimintatapoihin, joista heillä on yhteisvastuu. (Huotari, Hurme & Valkonen 2005, 23.)

3.1 Väliaikainen organisoituminen

Väliaikaiselle organisoitumiselle on ollut erilaisia määritelmiä vuosien saatossa. Goodman & Goodman (1976, 494) määrittävät tilapäisen organisaation ”joukoksi eri tavoin koulutettuja ihmisiä, jotka työskentelevät yhdessä monimutkaisen tehtävän parissa rajoitetun ajanjakson”. Näin ollen väliaikainen organisoitumisen taustalla on tehtävän ratkaiseminen. Myös Chan et al. (2015, 138) näkevät juuri määräaikaisuuden olevan suurin erottaja tekijä väliaikaisen ja pysyvän organisaation välillä ja pitävät mahdollisena, että juuri ajalliset piirteet ovat ratkaisevana suorituskykyyn vaikuttavana tekijänä. Bakker et al. (2017, 1704) kuitenkin

huomauttavat, että vaikka tilapäisen järjestäytymisen tarkoituksellisesti rajallisen keston merkitys on suuri, tilapäisten järjestäytymiskäytäntöjen ja -muotojen tosiasiallinen kesto voi vaihdella lyhyen ja pitkän aikavälin välillä. Lisäksi käytäntö on osoittanut, että tilapäinen järjestäytyminen voi myös poiketa merkittävästi ennakkoon tehdystä sopimuksesta.

Lundin ja Söderholm (1995, 438) tekevät rajanvedon väliaikaisen organisoitumisen ja muunlaisten organisaatioiden välillä neljän käsitteen mukaan: aika, tehtävä, tiimi ja siirtymä. Väliaikaisella organisaatiolla on ennalta määrätty aikaraja, mikä jo sellaisenaan vaikuttaa toimintaan esimerkiksi luomalla kiireellisyyden tuntua. Väliaikaisen organisaation toiminta keskittyy vain yhteen tai hyvin rajalliseen määrään tehtäviä, joiden suorittamisen vuoksi se on koottu yhteen. Vaikka näitä käsitteitä voidaan käyttää minkä tahansa organisaation luokittelussa, auttavat ne selventämään, miten erityyppisiä rajoja tilapäisen organisaation ja sen ympäristön välillä voidaan määritellä. Lisäksi käsitteet eroavat pysyviä organisaatioita määrittelevistä käsitteistä: tavoitteet (tehtävien sijasta), selviytyminen (ajan sijasta), työorganisaatio (tiimin sijasta) sekä tuotantoprosessit ja jatkuva kehitys (siirtymisen sijasta). (Lundin ja Söderholm 1995, 439.)

Vaikka määritelmissä onkin ollut eroavaisuuksia, kaikki määritelmät ovat yhtä mieltä siitä, että väliaikaisilla organisaatioilla on ennalta määritelty päättymispiste, joka vahvistetaan joko tiettyyn päivämäärään tai tietyn tavoitteen saavuttamiseen. Tästä syystä väliaikaisia organisaatioita kuvataan ohimeneviksi, kestoltaan rajallisiksi tai "institutionalisoidun päättymisen" kohteiksi. (Burke & Morley 2016, 1237.) Ajan myötä on siis päädytty johdonmukaiseen käsitykseen, että koska monimutkaiset ja tärkeät tehtävät on suoritettava rajoitetussa ajassa, ryhmä tuntemattomia ihmisiä eri osastoista, joilla on erilaisia ammattitaitoja, muodostaa tilapäisiä tiimejä, ja tiimi hajoaa, kun tehtävät on suoritettu (Lv & Feng 2020, 3). Juuri nämä määräajat tekevät väliaikaisista tiimeistä ainutlaatuisia, sillä ne säätelevät ja jäsentävät työtä jakamalla tiimin lopulliset tavoitteet välitavoitteiksi, erilaisiksi toimintatavoiksi ja ajan ankkuroimiseksi (Chae, Seo & Lee 2013, 139).

Projektipohjaisten organisointimuotojen hyödyntämisellä on pitkät perinteet tietyillä aloilla, kuten elokuvatuotannossa ja rakentamisessa. Ohimenevät ja kestoltaan rajoitetut väliaikaiset organisaatiot ovat kasvattaneet suosiotaan monilla muilla toimialoilla lähivuosina. (Sydow & Windeler 2020, 481.) Livne-Tarandach ja Jazaier (2021, 1127) esittävät, että on yhä yleisempää koota joukko toisilleen tuntemattomia henkilöitä tilapäisiksi tiimeiksi tai

organisaatioiksi suorittamaan usein aikasidonnaista tehtävää. Useat tutkijat ovatkin panneet merkille, että olemme kulkemassa kohti projektiyhteiskuntaa, jonka leimallisia piirteitä ovat tilapäiset työjärjestelyt, rajoitettu yhteinen työhistoria projektin jäsenten kesken ja vähäiset odotukset tulevasta vuorovaikutuksesta. Näissä väliaikaisissa organisaatioissa toimivat osapuolet ovat sitoutuneet toimimaan saavuttamaan tietyn päämäärän tietäen, että yhteistyö päättyy sovitun aikataulun mukaisesti (Salmivaara et al. 2020, 190).

Väliaikaisille tiimeille on tyypillistä, että ne työskentelevät monimutkaisten ongelmien parissa (Meyerson et al. 1995, 167). Nykyteknologian mahdollistaessa työskentelyn paikkariippumattomisti tilapäisten tiimien kokoaminen on entistä helpompaa. Tästä syystä myös tiimin jäsenet ovat usein toisilleen tuntemattomia entuudestaan. (Kim, Song & Valentine 2023, 433.) Tilapäisten tiimit eroavatkin pysyvistä tiimeistä merkittävimmin siinä, että sen jäsenet työskentelevät vain tietyn tehtävän suorittamiseksi rajatussa ajassa, eikä sen jäseniä välttämättä enää tämän jälkeen pystytä kokoamaan yhteen (Lv & Feng 2021, 2).

Huomionarvoista on kuitenkin se, että tilapäistä organisoitumista suosivilla toimialoilla organisaatiot ja usein myös yksilöt tekevät usein toistuvasti yhteistyötä. Näin luodaan pysyviä suhteita sisältäviä verkostoja, jotka mahdollistavat monimutkaisen tiedon vaihdon ja vastavuoroisuuden kehittymisen. Samalla ne lujittavat organisaatioiden välisistä yhteistyötä, joka muuntuu toistettaessa yritysten välisiksi hankeverkostoiksi. (Sydow & Windeler 2020, 489.) Väliaikaisten tiimien onkin havaittu saavuttavan suoritushyötyä, kun tiimin jäsenet tuntevat toisensa ja ovat työskennelleet aiemmin yhdessä. Kun tiimin jäsenillä on aiempaa kokemusta yhteistyöstä ja yhteisiä kokemuksia, löytävät he usein myös nopeammin yhteisen tavan toimia, yhteisen kielen sekä luottamuksen ja psykologisen turvallisuuden. (Kim et al. 2023, 433-435).

3.2 Organisaatiorajat ylittävä tiimityö

Tiimityö on yleisin työntekemisen muoto, mutta lähivuosina tiimit ovat muuttuneet yhä epätarkemmiksi, päällekkäisemmiksi ja hajaantuneemmiksi. Yhä useammin tiimien jäsenet kuuluvat samanaikaisesti useampiin tiimeihin ja tiimeihin kuuluu jäseniä yli organisaatiorajojen. (Mortensen & Haas 2018, 341.) Poikkiorganisatorinen tiimityö lisääntyy, mikä aiheuttaa muun muassa tiimin yhteisten normien puuttumista (Kerrissey et al. 2020, 71) ja

yhteistyön mallit muuttuvat uusien toimintamallien syrjäyttäessä vanhoja (Wageman et al. 2012, 301). Rajat ylittävä tiimityö on kuitenkin välttämätöntä, jotta nykyaikaiset organisaatiotiimit selviytyisivät yhä monimutkaisemmista, monitulkintaisemmista ja innovatiivisemmista tehtävistä (Harvey, Peterson & Anand 2014, 507). Rajat ylittävän tiimityön tavoitteena onkin usein auttaa saavuttamaan tiimille asetetut suoritus- ja tehtävätavoitteet yhdistämällä niin kutsutun sulautumisympäristön (esimerkiksi asiakkaat ja toimialan asiantuntijat) osaamista yli organisaatiorajojen (Marrone 2010, 914-915).

Nykypäivän liiketoimintaympäristössä yhdessä tekemisen merkitys on korostunut ja suuri osa työstä tehdään yhteistyössä. Tarve yhteistoiminnalliseen oppimiseen eri alojen ammattilaisten keskuudessa on lisääntynyt johtuen työelämässä vallitsevista dynaamista trendeistä: tiedon lisääntymistä, asiantuntijoiden lisääntyvästä erikoistumisesta ja näistä seuraavasta ihmisten välisestä keskinäisestä riippuvuudesta. Kapea asiantuntemus ja monimutkainen työ edellyttävät, että ihmiset tekevät yhteistyötä yli rajojen organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. (Nemhard & Edmondson 2006, 943; Edmondson & Lei 2014, 24.) Tehokkaiden organisaatioiden katsotaan jatkuvasti suunnittelevan ja keksivän itseään uudelleen, ja niiden rajat ovat yhä sumeampia ja lopulta haihtuvia. (Schreyögg & Sydow 2010, 1252.)

Organisaatioiden väliset hankkeet ja tiimityö ovat yleinen tilapäisen organisoitumisen muoto, jota nähdään erityisesti klassisilla projektipohjaisilla toimialoilla, mutta myös useimmilla tiedepohjaisilla ja luovilla aloilla (Sydow & Windeler 2020, 489). Organisaatiorajat ylittävä tiimityö kasvattaa suosiotaan ja tiimin ylittävät yhä useammin organisaatiorajat innovaatioiden toteuttamiseksi. Uskotaan, että monipuolinen tietämys avartaa näkökulmia ja lisää ideoiden moninaisuutta, mikä tarjoaa tiimeille mahdollisuuden luoda innovaatioita. Tutkimukset ovat kuitenkin osoittaneet, että rajat ylittävän tiimityöskentelyn toteuttaminen käytännössä voi olla vaikeaa. (Edmondson & Harvey 2018, 347). Majchrzak, More ja Faraj (2012, 951) mainitsevat, että haasteita aiheuttaa erityisesti tiiminjäsenten tietämyserot, jonka vuoksi myös ajatusmaailmat voivat olla erilaiset. Nämä haasteet syvenevät, kun tiimiltä puuttuu syvät suhteet, prosessit ja ne toimivat aikapaineessa.

3.3 Väliaikaisten tiimien johtaminen ja koordinointi

Väliaikaisilta tiimeiltä puuttuvat perinteiseen organisaatiokäsitykseen kuuluvat, koordinointia ja valvontaa helpottavat viralliset rakenteet, joilla voidaan minimoida epäonnistumisen todennäköisyyttä. Tiimi on riippuvainen sen jäsenten kollektiivisesta tietämyksestä ja toisiaan täydentävästä osaamisesta, mutta toisaalta väliaikaisuus voi asettaa haasteita selvittää kunkin jäsenen kyvykkyydet. Väliaikaisuuden takia tiimissä ei myöskään ole mahdollista harjoittaa samanlaisia luottamuksen syntymistä, kehittämistä ja ylläpitämistä vaativia toimia kuin perinteisemmissä organisaatiomalleissa. Näin ollen väliaikaiset ryhmät haastavat käsityksemme edellytyksistä, jotka ovat välttämättömiä tai riittäviä tehokkaalle organisaatiolle. (Meyerson et al. 1995, 167.)

Tilapäiset organisaatiot toimivat tyypillisesti itsenäisinä ryhminä, jotka toimivat ilman keskitettyä tai ulkoista ohjausta ja kontrollia (Jalonen, Lindell, Puustinen & Raisio 2013, 287). Itseohjautuvissa tiimeissä johtajuus onkin usein jaettu tiimin jäsenten kesken (Lee & Edmondson 2017). Jaetulla johtajuudella tarkoitetaan tiimin ominaisuutta, jossa johtajuus on jaettu tiimin jäsenten kesken eikä keskity yhteen nimettyyn johtajaan (Carson, Tuslek & Marrone 2007, 1217).

Väliaikaiset organisaatiot eroavat perinteisistä hierarkkisista organisaatioista myös siinä, että niiden koordinointi keskittyy enemmän suhdeverkostoihin kuin auktoriteettiketjuihin. Tämän seurauksena sosiaaliset mekanismit, kuten osallistujien välinen vastavuoroinen kommunikaatio, vahva keskinäinen riippuvuus ja osallistujien maine muiden keskuudessa, nousevat tärkeiksi väliaikaisen organisaation koordinoinnissa. (Bechky 2006, 3.) Erona pysyvämpiin organisaatioihin on myös hierarkian määrä, joka pysyvissä organisaatioissa vaihtelee organisaation mukaan, mutta on väliaikaisessa organisaatiossa tyypillisesti matala. (Kellogg, Orlikowski & Yates 2006). Virallisen johtajuuden usein puuttuessa, väliaikaisten tiimien osalta voidaankin puhua ennemmin koordinoinnista kuin johtamisesta sanan perinteisessä merkityksessä.

3.4 Ketterä luottamus ja psykologinen turvallisuus organisaatiot rajat ylittävissä väliaikaisissa tiimeissä

Yllä on kuvattu nykypäivän työelämän piirteitä, joista dynaamisuus ja nopeasti muuttuvat olosuhteet ovat leimallisimpia. Lyhyet, määräaikaiset työsuhteet, vaihtuvat projektit ja irtisanomiset ovat omiaan aiheuttamaan haasteita erityisesti psykologisen turvallisuuden luomiselle dynaamisissa tiimeissä. Tämä on seurausta siitä, ettei yksilöiden työskentelyaika samassa organisaatiossa välttämättä ole tarpeeksi pitkä synnyttämään syvän luottamuksen tunnetta tai kokemusta riskinottamisen mahdollisuudesta toisten kanssa. (Salmivaara, et al. 2020, 188.) Lisäksi väliaikaisilta tiimeiltä odotetaan usein innovointia, mikä vaatii riskinottoa, uudenkokeilua ja epäonnistumisten sietämistä, mikä vaatii toteutuakseen psykologisesti turvallisen ilmapiirin (Edmondson & Mogelof 2006).

Oman haasteensa psykologisen turvallisuuden kokemukseen tuo väliaikaisten tiimien usein virtuaalinen luonne. Näiden tiimien ongelmana on kasvokkaisen kontaktin puute, tehoton viestintä sekä vaikeudet luottamuksen ja korkealaatuisten suhteiden luomisessa. Psykologisen turvallisuuden kannalta virtuaalisten tiimien erityishaasteeksi on tunnistettu päivittäisten toimintojen vaatima aika ja vaiva sekä tiimin sisälle helposti syntyvät pienemmät ryhmät, jotka aiheuttavat ryhmään kuulumattomille ulkopuolisuuden tunnetta. Esimerkiksi avunpyytäminen koetaan hankalammaksi ja hitaammaksi virtuaalisia kanavia pitkin. Näihin haasteisiin voidaan vastata kolmella tavalla, jotka lisäävät psykologisen turvallisuuden kokemusta. Ensimmäisenä on tärkeää tunnistaa ja hyväksyä virtuaalisen tiimin toimintatavat, jotta ne voidaan huomioida kommunikoinnissa. Toisena hyvänä käytänteenä on mahdollistaa tutustumien tiiminjäseniin henkilökohtaisemmalla tasolla, mikä onnistuu osoittamalla aitoa kiinnostusta tiiminjäseniä kohtaan, jakamalla tiimille myös työtehtävien ulkopuolista, henkilökohtaisempaa tietoa sekä luomalla yhteisiä kokemuksia. Kolmanneksi tulisi keskustella yhteisistä säännöistä, käytettävistä työkaluista, tavoitteista ja vastuista sekä kehittää yhteiset tiimikäytänteet. (Lechner & Tobias Mortlock 2022, 2–6.)

Livne-Tarandachin ja Jazaierin (2021, 1127) mukaan tilapäiset organisaatiot tarjoavat rajalliset mahdollisuudet sen jäseniä yhteen sitovan sosiaalisen liiman luomiseksi ja pitkäaikaisien yhteyksien synnyttämiseksi. Projektitiimien ajallinen luonne voivatkin tehdä luottamuksen kehittymisestä haastavampaa kuin homogeenisissa pysyvissä tiimeissä (Buvik & Tvedt 2016, 116). Vaikka tutkimuksissa on viitteitä siihen, ettei sosiaalinen yhteys ole

hetkellinen tai väliaikainen tila, eikä se voi tapahtua lyhyellä aikavälillä, Livne-Tarandach ja Jazaier (2021) havaitsivat syvempien suhteiden luomisen olevan mahdollista myös luonteeltaan ohimenevissä, väliaikaisissa organisaatioissa. Myös Koopmann, Lanaj, Wang, Zhou ja Shi (2016) huomauttavat, että vaikka useissa tutkimuksissa psykologisen turvallisuuden on todettu olevan verrannollinen tiimin toimintakauden pituuteen, psykologisen turvallisuuden kokemus on mahdollista myös tuoreissa tiimeissä. Tämän on nähty johtuvan siitä, että äskettäin hyväksytty ryhmäjäsenyys luo tiiminjäsenten välille yhteisen ryhmäidentiteetin, joka helpottaa samankaltaisuuteen perustuvia positiivisia käsityksiä tiimin muista jäsenistä. (Koopmann et al. 2016, 941.)

Meyerson et al. (1996, 167) huomauttavat, että tilapäisiltä organisaatioilta puuttuvat perinteiset luottamuksen lähteet, kuten tuttuus, jaetut kokemukset, pelot ja uhat, täytetyt lupaukset sekä kokemus siitä, ettei haavoittuvuutta käytetä hyväksi. Erityisesti hyvin lyhytkestoisissa väliaikaisissa tiimeissä henkilökohtaisten suhteiden luominen, perinteisen luottamuksen rakentaminen ja jaetun tehtäväperusteisen tietopohjan kehittäminen voivat olla haastavia (Bakker 2010, 474). Tutkijat kuitenkin ehdottavat, että tiiminjäsenet voivat tästä huolimatta toimia kuin heidän välillään vallitsisi luottamus. Tällaisessa organisaatiossa luottamus ilmenee ns. ketteränä luottamuksena, joka mahdollistaa organisaation menestymisen. Ketterä luottamus vaatii kuitenkin syntyäkseen keskinäistä riippuvuutta ja yksilön käsityksen siitä, että tiimissä kyetään hallitsemaan haavoittuvaisuutta ja vastaamaan odotuksiin. (Meyerson et al. 1996, 167-168; 175; Bakker 2010, 474.)

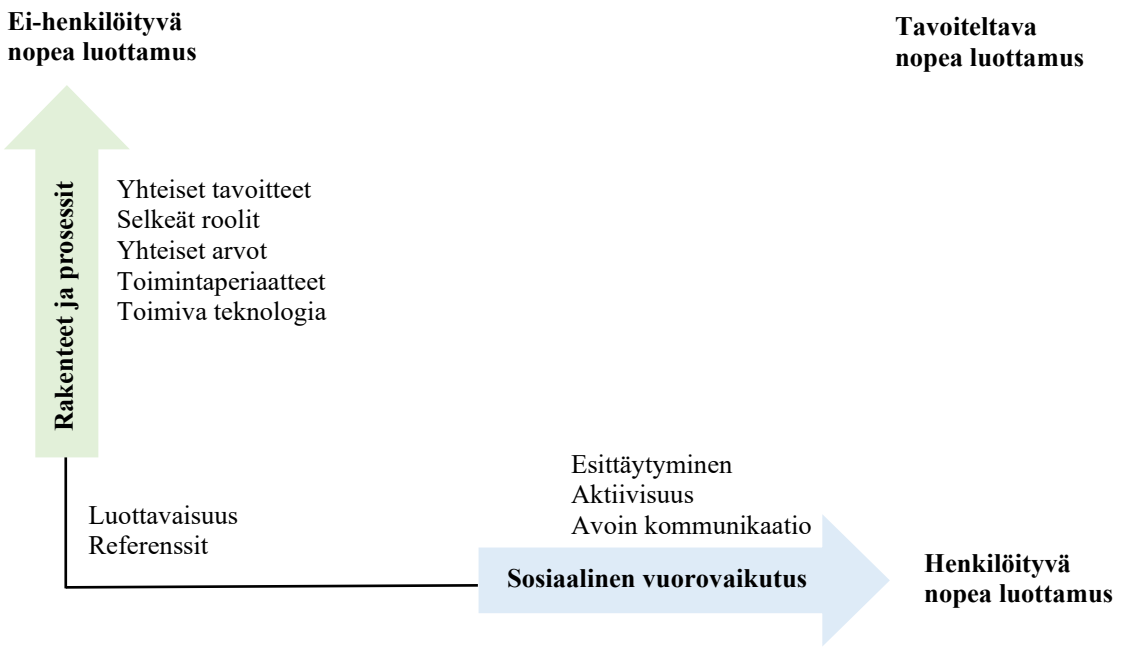
Ketterän eli nopean luottamuksen osatekijät liittyvät kollektiivisiin käsityksiin, jotka perustuvat tiimin jäsenten odotuksiin korostuneista sosiaalisista identiteeteistä ja itsensä määrittelemisestä arvostetun ryhmän jäseniksi. Nämä piirteet tulevat esiin heti, kun väliaikainen tiimi aloittaa toimintansa. Koska tiiminjäsenet eivät voi tukeutua jäsenten tuttuuteen tai aiempiin vuorovaikutuksiin, he turvautuvat kategoriaan perustuvaan prosessointiin, joka sulauttaa yksilön ja ryhmän yhteen ja edistää myönteisiä ryhmän sisäisiä uskomuksia ja toimia. Tällaisen itsensä kategorisoinnin on havaittu tuottavan korkeaa luottamusta tiimin alkuvaiheessa. (Crisp & Järvenpää, 2013.)

Salmivaara et al. (2020) havaitsivat väliaikaisten organisaatioiden ketterän luottamuksen mahdollistajien jakautuvan kirjallisuudessa kolmeen keskeiseen käsitykseen. Näistä normipohjainen näkemys perustaa ketterän luottamuksen syntyvän selkeiden rajojen ja sääntöjen

pohjalta. Roolipohjaisen näkemyksen mukaan ketterän luottamuksen taustalla on tarkasti strukturoitu työnjako sekä informaation käsittelyn ja vuorovaikutuksen järjestäminen siten, että tiiminjäsenet kokevat nopeasti voivansa luottaa toisiinsa. Suhdepohjaisen näkemyksessä ketterän luottamuksen nähdään perustuvan ryhmänjäsenten aiempiin sosiaalisiin suhteisiin, jotka vähentävät epävarmuutta ja lisäävät kollektiivisuuden tunnetta. (Salmivaara et al. 2020, 190.)

Blomqvist (2021) on kuvannut TYÖ2030-ohjelmaa varten laatimassaan työkirjassa nopean luottamuksen syntyyn vaikuttavia tekijöitä Fast Expert -tiimeissä, jotka on koottu erilaista asiantuntemusta omaavista, hajallaan sijaitsevista asiantuntijoista ratkaisemaan monisyisiä ongelmia. Samojen tekijöiden voidaan nähdä toimivan ketterän luottamuksen pohjana myös muissa väliaikaisissa tiimeissä. Rakenteiden ja prossien avulla on mahdollista vaikuttaa ei-henkilöityvän nopean luottamuksen syntyyn ja sosiaalisella vuorovaikutuksella henkilöityvän nopean luottamuksen syntymiseen.

Henkilöityvän luottamuksen syntymiseen vaikuttavat muun muassa tiimin jäsenten kyvykkyys, hyväntahtoisuus ja johdonmukainen toiminta. Tästä syystä onkin tärkeää, että tiimin jäsenten osaaminen tehdään näkyväksi, tiimin jäsenet ovat avoimia uusille asioille, viestivät myönteisesti ja aktiivisesti sekä varmistavat, että heidän tekonsa ja sanansa kohtaavat. Ei-henkilöityvää luottamusta puolestaan voidaan synnyttää varmistamalla vuorovaikutusta tukevat rakenteen ja prosessit, jotka rakentavat luottamusta yhteistyön ennustettavuutta lisäämällä ja epävarmuutta vähentämällä. (Blomqvist, 2021.)



Kuva 6. Nopean luottamuksen syntyminen (Blomqvist 2021.)

Salmivaaran et al. (2020) tutkivat psykologisen turvallisuuden ilmentymistä tilapäisorganisaatioissa ja tutkimustulokset osoittivat, että ketterä luottamus toimii pohjana psykologisen turvallisuuden syntymiselle tässä kontekstissa. Tutkimustuloksissa psykologisen turvallisuuden syntymisen taustalla nähtiin seuraavia tekijöitä, joita on esitelty alla.

Väliaikaisen tiimin psykologiseen turvallisuuteen vaikuttavia tekijöitä		
Normipohjaiset tekijät	Roolipohjaiset tekijät	Suhdepohjaiset tekijät
Raamit toiminnalle	***Roolijako***	***Jäsenten aiemmin luomat suhteet***
	Osallisuus hankkeen määrittelyyn ja toteutukseen	***Henkilökohtaisia suhteita lujittavat piirteet ja yhteiset kokemukset***

Kuva 7. Väliaikaisen tiimin psykologiseen turvallisuuteen vaikuttavia tekijöitä perustuen Salmisaaren et al. (2020) tutkimukseen

Normipohjaiset mahdollistajat

Toiminnan raameja voivat olla mm. arvot, periaatteet, visiot ja toimintatavat, joihin tiimin jäsenet voivat nojata. Tärkeänä psykologisen turvallisuuden kokemuksen kannalta nähtiin tiiminjäsenten mahdollisuus vaikuttaa näihin raameihin ja olla mukana määrittämässä muun muassa projektin toteutustapaa ja menestyksen mittareita. Arvoista toisten kunnioittaminen, arvostelun välttäminen ja epäonnistumisen salliminen nähtiin psykologista turvallisuutta edistävinä toimintatapoina.

Roolipohjaiset mahdollistajat

Tärkeänä nähtiin, ettei tehtäväkokonaisuuksia ja roolijakoa johdeta liiallisesti ylhäältä vaan tiimin jäsenet pääsevät itse vaikuttamaan niihin. Omistajuus ja osaamisen tunne vahvistuvat, kun tiimin jäsenet pääsevät itse valitsemaan roolinsa, mikä puolestaan lisää psykologista turvallisuutta. Tärkeää on kuitenkin huolehtia, että roolit ja vastuut ovat kaikille selvät eikä epätietoisuutta pääse syntymään.

Tasavertainen mahdollisuus osallistua tehtävien ja hankkeen toteutuksen suunnitteluun loivat tunteen siitä, että kaikkia tiiminjäseniä kuunnellaan ja heillä on vaikuttamismahdollisuus. Psykologisen turvallisuuden tunne lisääntyi, kun tiiminjäsenet kokivat voivansa ottaa riskejä aloitteissaan ja ehdotuksia pystyi esittämään tiimille myös keskeneräisinä.

Suhdepohjaiset mahdollistajat

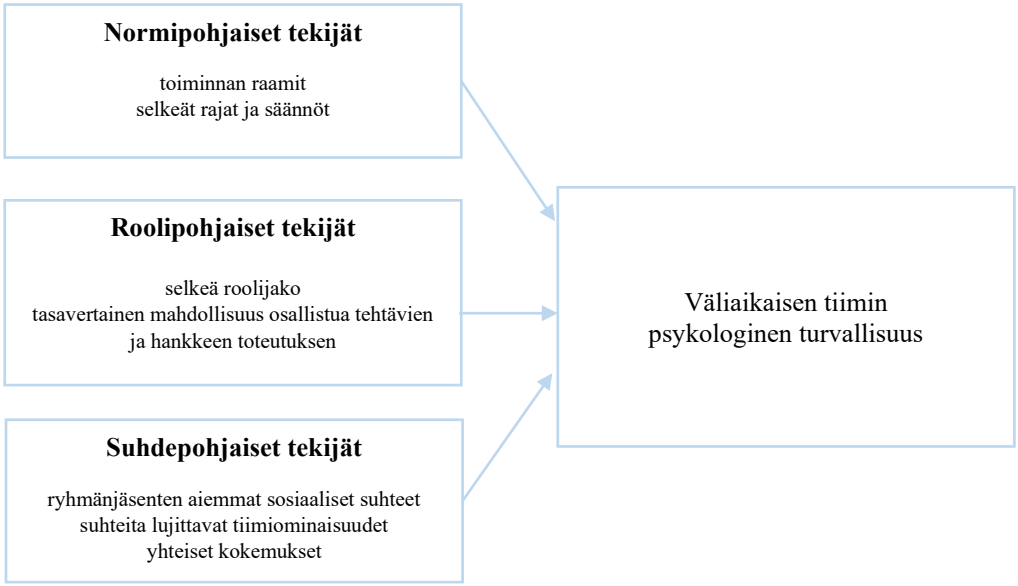
Edes yksi entuudestaan tuttu tiiminjäsen lisäsi hankkeen merkityksellisyyden tunnetta. Lisäksi mahdollisuus luoda uusia kontakteja sekä tarjota tietotaitoaan yhteisen hyvän saavuttamiseksi ja kehittää omaa osaamistaan muiden asiantuntijuuden avulla lisäsivät motivaatiota toimia ryhmän jäsenenä. Tämän seurauksena syntyi luottamus muiden tiimiläisten ammattitaitoon.

Väliaikaisen tiimin henkilökohtaisia suhteita synnyttävät ja lujittavat piirteet toimivat pohjana psykologisen turvallisuuden kokemukselle. Kun ryhmässä vallitsi olosuhteet, jotka ajoivat tiimin jäseniä toimimaan yhteistyössä ja ”yhtenä rintamana” tehtävästä selvitäkseen, hitsasivat nämä yhteiset kokemukset tiimin jäseniä yhteen ja auttoivat näin psykologisen turvallisuuden kokemuksen synnyttämisessä. (Salmisaari et al. 2020.)

3.5 Yhteenveto väliaikaisista organisaatiorajat ylittävistä tiimeistä

Yritykset etsivät yhä joustavampia organisointitapoja vastatakseen työelämän kiihtyvään muutokseen. Perinteiset organisaatiomallit ovat väistymässä, kun hierarkiat ja muodolliset säännöt antavat tilaa verkostoille, matalille organisaatiorakenteille, spontaanimmalle vuorovaikutukselle sekä tilapäisille projektiryhmille, jotka hämärtävät organisaatioiden rajoja (Schreyögg ja Sydow 2010, 1251–1252). Yhteistoiminnallisen oppimisen tarve eri alojen ammattilaisten välillä on kasvanut työelämän dynaamisten trendien myötä. Kapea erikois-osaaminen ja monimutkaiset tehtävät vaativat, että ihmiset tekevät yhteistyötä yli organisaatiorajojen yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. (Nembhard & Edmondson 2006, 943; Edmondson & Lei 2014, 24.)

Vaikka tilapäisiltä organisaatioilta puuttuvat perinteiset luottamuksen lähteet, voivat tiiminjäsenet toimia kuin heidän välillään vallitsisi luottamus ja rakentaa psykologista turvallisuutta niin sanotun ketterän luottamuksen pohjalta (Meyerson et al. 1996, 167-168; 175; Bakker 2010, 474). Ketterän luottamuksen rakentumisen mahdollistajana toimii normi-, rooli- ja suhdepohjaiset mahdollistajat, jotka auttavat psykologisen turvallisuuden syntymiseen väliaikaisissa tiimeissä. Yhteenveto psykologiseen turvallisuuteen vaikuttavista tekijöistä väliaikaisissa tiimeissä esitetään kuvassa 8.

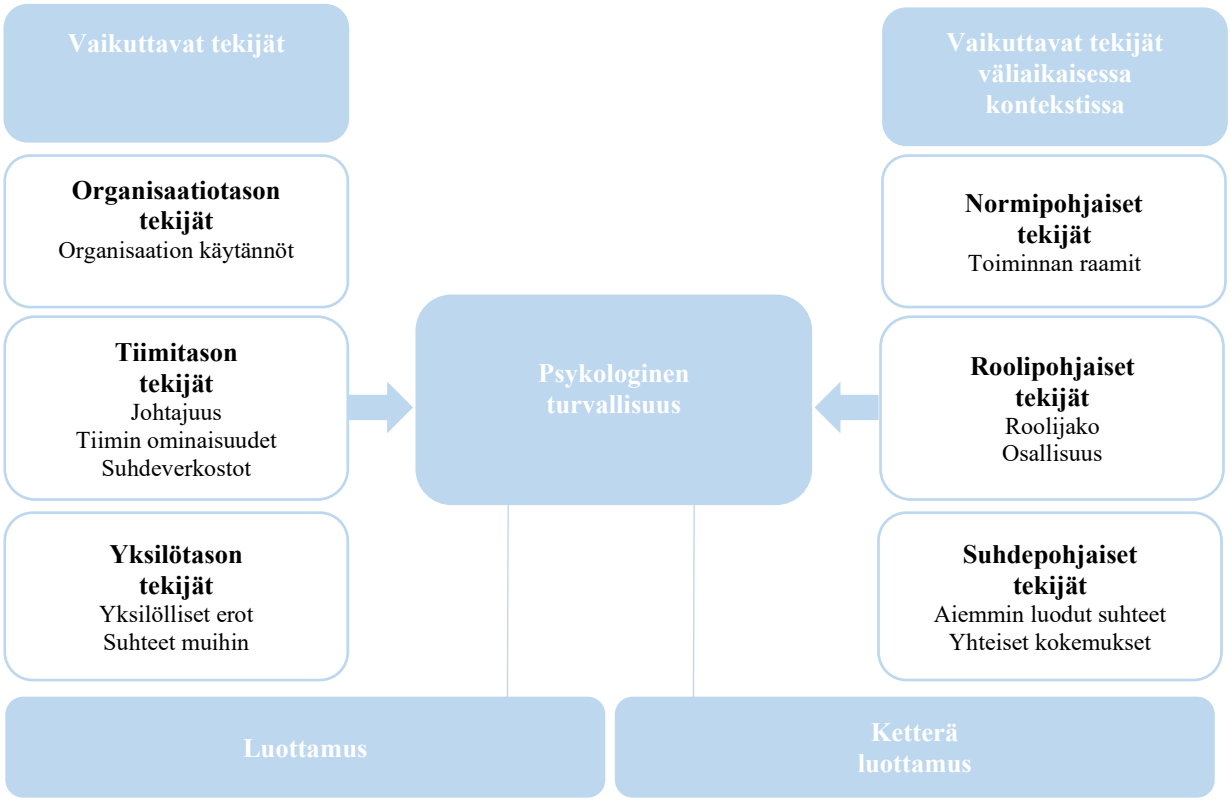


Kuva 8. Psykologiseen turvallisuuteen liittyvät tekijät väliaikaisissa tiimeissä

3.6 Teoreettisen viitekehyksen yhteenveto

Tämän tutkimuksen tavoitteena on lisätä ymmärrystä, mitkä tekijät vaikuttavat psykologisen turvallisuuden kokemukseen organisaatiorajat ylittävissä väliaikaisissa asiantuntijatiimeissä. Tutkielman teoreettisessa viitekehyksessä yhdistyy psykologinen turvallisuus ja luottamus sekä väliaikainen, organisaatiorajat ylittävä tiimityö. Teoreettinen viitekehys luo perustan empiiriselle tutkimukselle, jonka tavoitteena on vastata tutkielman tutkimuskysymykseen.

Pärjätäkseen nopeasti muuttuvissa liiketoimintaympäristöissä ja yhä kovenevassa kilpailussa, yritysten on nykyään välttämätöntä löytää keinoja mukautua dynaamiseen toimintaympäristöönsä. Yli funktio- ja organisaatiorajojen toimivien tiimien hyödyntäminen on yleinen strategia joustavampia organisaatiomuotoja rakennettaessa. (Daspit, Tillman, Boyd & Mckee 2013, 34-35.) Digitaalisen ja sosiaalisen teknologian kehitys tekee väliaikaisesta organisoitumisesta entistä houkuttelevamman vaihtoehdon yrityksille, jotka haluavat hyödyntää hajautettua ja erikoistunutta osaamista eri organisaatioiden välillä. Vaikka teknologialla on ratkaiseva merkitys yhdistettäessä ja helpotettaessa hajallaan olevaa tietoa ja asiantuntemusta omaavien yksilöiden ja tiimien työtä, inhimillinen elementti on edelleen keskeinen erottava tekijä, joka määrittää menestyksen erittäin kilpailuissa ympäristöissä. Monimutkaiset tehtävät vaativat yhä enemmän keskinäistä riippuvuutta, luottamusta sekä halua ottaa riskejä yhdessä. Organisaatiotutkimus onkin tunnistanut psykologisen turvallisuuden kriittiseksi tekijäksi tilanteissa, joissa työntekijöiden odotetaan yhdistävän näkökulmia, jakavan tietoa ja ideoita sekä tekevän yhteistyötä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Tällaisissa yhteyksissä luottamus on välttämätöntä, mutta sen kehittyminen ei ole itsestäänselvyys. Luottamus voi kuitenkin ilmetä niin kutsuttuna ketteränä luottamuksena, joka luo pohjan psykologiselle turvallisuudelle. (Blomqvist & Cook, 2018; Blomqvist 2021; Edmondson & Lei 2014, 23-24.) Luottamukselle perustuvan psykologisen turvallisuuden kokemukseen voidaan vaikuttaa monin eri keinoin. Kuvassa 9 esitetään tutkimuksen teoreettinen viitekehys, joka on synteesi siitä, millaiset tekijät vaikuttavat psykologiseen turvallisuuteen yleisesti ja väliaikaisessa kontekstissa.



Kuva 9. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

4 Tutkimusasetelma, aineistot ja menetelmät

Tämä luku käsittelee tutkimuksen empiirisen osion toteutusta. Tutkimuksen avulla pyritään löytämään vastauksia asetettuun päätutkimuskysymykseen, *mitkä ovat psykologisen turvallisuuden kokemukseen vaikuttavia tekijöitä organisaatiorajat ylittävissä tiimeissä?* Tässä luvussa esitellään tutkimusprosessi ja -konteksti, tutkimus- ja aineistonkeruumenetelmät sekä valittu aineiston analyysimenetelmä. Luvun viimeisessä osiossa pohditaan tutkimuksen luotettavuuteen ja eettisyyteen vaikuttavia seikkoja.

4.1 Tutkimusmenetelmä

Eriksson ja Kovalainen (2015, 28-29) painottavat, että tutkimuksen tarkoituksen ja tutkimuskysymysten tulisi ohjata tutkimusmenetelmän valintaa ja käyttöä. Koska tavoitteena oli koota tutkimusaineisto todellisissa tilanteissa ja ymmärtää vastaajien omakohtaisia kokemuksia sekä saada esiin tarkoituksenmukaisesti valitun kohderyhmän oma ääni, toteutettiin tutkimus laadullisena tutkimuksena (Hirsjärvi et al. 2018, 164; Puusa & Juuti 2020, 78). Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana onkin kuvata kokonaisvaltaisesti todellista elämää (Hirsjärvi et al. 2018, 161). Tässä tutkimuksessa oli pyrkimyksenä laajentaa ymmärrystä, kuinka psykologisen turvallisuuden kokemus toteutuu uudenlaisessa toimintaympäristössä siinä toimivien näkökulmasta, mikä oli peruste valitun lähestymistavan valinnalle.

Laadullisessa tutkimuksessa aiemmalla kirjallisuudella on ilmeinen merkitys ja sitä tarvitaan välttämättä (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 1.1.1). Näin tässäkin tutkimuksessa, jossa aiempi teoria loi viitekehyksen, joka yhdessä informanteilta saatujen näkemysten kanssa auttoi löytämään vastauksia asetettuihin tutkimuskysymyksiin. On huomioitavaa, että teorian ja empiirisen tutkimuksen kautta saatujen vastausten lisäksi myös tutkija on kvalitatiivisen strategian mukaan vuorovaikutuksen kautta mukana luomassa tutkimaansa kohdetta. Esimerkiksi haastattelutuloksia voidaan pitää tutkijan ja haastateltavan välisen vuorovaikutuksen tuotoksina, koska haastattelija saattaa vahvistaa haastateltavan vastauksia. (Hirsjärvi & Hurme 2022, 2.4.1.) Laadullisen tutkimuksen tulokset eivät ole irrallisen tutkijan arvomaailmasta, joka ohjaa sitä, miten tutkittavaa ilmiötä pyritään ymmärtämään. Myöskään objektiivisuutta

perinteisessä mielessä ei voida saavuttaa, sillä tutkija ja tutkittava ilmiö ovat sidoksissa toisiinsa. (Hirsjärvi et al. 2018, 161.) Tästä syystä tutkimuksessa on kyetty erottamaan tutkija tutkimuskohteesta, jolla varmistettiin, etteivät hänen omat oletuksensa ja toimenpiteet tutkimuksen aikana vaikuttaneet tutkimustuloksiin (Puusa et al. 2020, luku 12). Tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä tarkastellaan tarkemmin myöhemmin tässä luvussa.

4.2 Aineiston keruu

Tässä tutkimuksessa aineisto kerättiin asiantuntijatyötä tekeviä henkilöitä haastattelemalla. Haastattelun valintaa tutkimusmenetelmäksi tuki se, että informantit toimivat tutkimuksessa merkityksiä luovina, aktiivisina osapuolina, joiden omia kokemuksia pyrittiin saamaan esiin. Lisäksi psykologisen turvallisuuden syntymistä ja kokemusta väliaikaisessa, organisaatiorajat ylittävässä kontekstissa on tutkittu vielä kohtuullisen vähän, mistä syystä vastausten suunnat eivät olleet etukäteen helposti pääteltävissä, jolloin haastattelu tarjosi mahdollisuuden ilmiöstä keskusteluun ja vastaajien kokemusten laajempaan ymmärtämiseen. (Hirsjärvi et al. 2018, 205.)

Tutkimushaastattelu on yksi tärkeimmistä laadullisista tiedonkeruumenetelmistä ja sen toteuttaminen vaati syvällistä perehtymistä asiankuuluviin aihealueisiin, jotta voitiin esittää tietoon perustuvia, valistuneita kysymyksiä. Riittävällä valmistautumisella varmistettiin, että haastatteluista saatiin mahdollisimman paljon irti tutkittavasta aiheesta. (Qu & Dumay 2011, 238-289.) Haastattelu valittiin tutkimusmuodoksi, sillä se sopii erityisesti tutkimuksiin, joissa halutaan syvällistä ja laaja-alaista tietoa. Tutkimusmuoto tarjosi hyvän keinon tutkia asenteita ja mielipiteitä sekä menneitä tapahtumia, joita tässä tutkimuksessa haluttiin ymmärtää. Haastattelun etuna oli, että aineisto saatiin kerättyä nopeasti ja tuloksien esittelyssä voitiin varmistaa tulosten anonymiteetti. Lisäksi haastattelu tarjosi joustavan tutkimusmuodon ja tutkijalla oli mahdollisuus tarvittaessa opastaa vastaajaa tai kysyä uusia kysymyksiä tarpeen ilmetessä. Haastatteluja tehdessä kuitenkin varmistettiin, ettei haastattelija ohjaillut vastaajaa tai tehnyt subjektiivista valintaa haastatteluteemoja valitessa. (Kananen 2015, 133-134, 143.)

Haastattelumuotona tutkimuksessa käytettiin puolistrukturoitua teemahaastattelua, joka on laadullisen tutkimuksen yleisin haastattelumuoto (Kananen 2015, 81). Hirsjärven et al.

(2008) mukaan teemahaastattelut ovat usein käytetty haastattelumuoto erityisesti, kun tutkitaan kokemukseen pohjautuvaa tietoa, kuten tässä tutkimuksessa. Teemahaastattelu myös mahdollisti haastateltavien huomioimisen haastattelun aikana sekä sellaisten vastauksien saamisen, joita ei osattu huomioida haastattelurunkoa suunnitellessa (Puusa & Juuti, 2020).

Haastattelu perustui valmiiksi mietittyihin teemoihin ja sen alle luotuihin peruskysymyksiin, jotka muotoutuivat haastatteluiden edetessä. Haastattelurunko perustui tutkimuksen viitekehykseen, jolla varmistettiin tutkimuksen kannalta relevantin tiedon kerääminen. Teemahaastattelulle tyypilliseen tapaan, myös tätä tutkimusta tehdessä uusia kysymyksiä syntyi haastatteluvastausten kirvoittamana ja keskustelun kulku muokkasi haastattelukysymysten järjestystä. (Saunders et al. 2016, 391.) Tämä lähestymistapa toi haastateltavien äänen kuuluviin ja huomioi ihmisten tulkinnat ja asioille antamat merkitykset sekä sen, että nämä merkitykset syntyivät vuorovaikutuksessa (Hirsjärvi & Hurme 2022, 4.2.3).

Haastattelun etuna oli joustavuus, sillä haastattelija pystyi tarvittaessa toistamaan kysymyksen, oikaisemaan väärinkäsityksiä, käymään keskustelua haastateltavan kanssa ja tekemään tarkennuksia (Tuomi & Sarajärvi 2018, 3.1), mikä toi syvyyttä haastatteluvastauksiin. Lisäksi haastateltaville voitiin palata tarkentavien kysymysten kanssa jälkikäteen selvyyden lisäämiseksi ja näin mahdollisimman tarkan tulkinnan varmistamiseksi (Galletta & Cross 2013, 78), minkä Tuomi ja Sarajärvi (2018) mainitsevatkin teemahaastattelujen eduksi. Näin tapahtui tässä tutkimuksessa kahden haastateltavan osalta.

Haastattelut voidaan toteuttaa monin eri tavoin, mutta yleisin tiedonkeruumenetelmä on yksilöhaastattelu (Hirsjärvi et al. 2018, 210). Vaikka on viitteitä siitä, että ryhmähaastattelussa ihmiset ovat usein luontevampia ja vapautuneempia, voi tämä vapautuneisuus toteutua myös yksilöhaastatteluissa (Hirsjärvi et al. 2018, 210), sillä yksilöhaastattelu antaa haastateltaville mahdollisuuden ilmaista vapaasti heille tärkeitä asioita (Hirsjärvi et al. 2009, 205). Koska tässä tutkimuksessa haluttiin nimenomaisesti tutkia ihmisten omakohtaisia kokemuksia, joihin muiden vastaajien mielipiteet eivät vaikuta, kerättiin aineisto yksilöhaastatteluin.

4.3 Haastateltavien valinta ja taustatiedot

Tutkimukseen haluttiin mukaan kansainvälisissä yrityksissä toimivia asiantuntijoita, joilla oli kokemusta väliaikaisissa organisaatiorajat ylittävissä tiimeissä työskentelystä.

Valintaperusteena haastateltaville oli myös se, että he toimivat myös perinteisemmässä, organisaation sisäisessä tiimissä tai tiimeissä. Pyrkimyksenä oli löytää haastatteluun henkilöitä, joilla on kokemusta useammasta organisaatiorajat ylittävästä tiimistä, jolloin oli mahdollista myös löytää eri tiimien välillä löytyviä eroavaisuuksia psykologisen turvallisuuden kokemuksen suhteen. Haastateltavat rekrytoitiin tutkijan omien verkostojen sekä heidän verkostojensa kautta.

Koska rekrytoitaville henkilöille oli määritelty melko tarkat kriteerit, valittiin tutkimuksen informantit harkinnanvaraisella otannalla. Harkinnanvaraista otantaa käytetään laajalti laadullisessa tutkimuksessa tunnistamaan ja valitsemaan runsaasti tietoa sisältäviä tapauksia, jotka liittyvät kiinnostuksen kohteena olevaan ilmiöön. Näin pystyttiin myös varmistamaan rajallisten resurssien mahdollisimman tehokas käyttö. (Palinkas, Horwitz, Green, Wisdom, Duan & Hoagwood 2015, 533). Harkinnanvarainen eli tarkoituksellinen otantamenetelmä on ei-sattumanvarainen tekniikka, joka ei edellytä taustalla olevia teorioita tai tiettyä osallistujamäärää. Tutkija määritteli, mitä tietoa tarvitaan, ja valitsi henkilöitä, jotka voivat ja olivat halukkaita jakamaan tietojaan ja kokemuksiaan. (Etikan, Musa & Alkassim 2016, 2.)

Tässä tutkimuksessa käytettiin harkinnanvaraisen tutkimuksen niin kutsuttua eliittiotantaa, jonka perusteella informanteiksi valittiin henkilöitä, joilta uskottiin saatavan parhaiten tietoa tutkittavasta ilmiöstä (Tuomi & Sarajärvi 2002, 88). Tällöin tietämyksen, kokemuksen ja osallistumishalukkuuden ohella korostuivat tutkimukseen osallistujien kyky kokemuksensa ja mielipiteensä selkeään, ilmaisuvoimaiseen ja harkittuun ilmaisemiseen. Tavoitteena oli siis keskittyä ihmisiin, joilla on tiettyjä ominaisuuksia ja jotka pystyivät kokemukseensa pohjautuen auttamaan tutkimuksessa. (Etikan et al. 2016, 2.) Tutkittavien määrää ei laadullisessa tutkimuksessa voida määritellä ennakkoon vaan tarvittava määrä selviää tutkimusprosessin aikana (Kananen 2019, 30). Tutkimukseen rekrytoitiin kahdeksan osallistujaa, mutta näistä kaksi joutui jättäytymään pois tutkimuksesta. Tarkemmat tiedot haastateltavista ja heidän kokemuksestaan väliaikaisissa organisaatiorajat ylittävissä tiimeissä esitellään taulukossa 1.

Haastateltava	Ikä	Kokemus väliaikaisista tiimeistä lkm	Kokemus väliaikaisista tiimeistä % työajasta
H1	46-55 v.	yli 8 eri tiimissä	51-65%
H2	36-45 v.	5-8 eri tiimissä	20-35%
H3	56-65 v.	yli 8 eri tiimissä	Alle 20%
H4	26-35 v.	5-8 eri tiimissä	36-50%
H5	36-45 v.	yli 8 eri tiimissä	20-35%
H6	36-45 v.	yli 8 eri tiimissä	20-35%

Taulukko 1. Haastateltavien taustatiedot

Haastattelut toteutettiin huhti-toukokuussa 2024. Haastateltavat kontaktoitiin ensin puhelimitse, minkä jälkeen lähetettiin kutsu osallistua haastatteluun sähköpostitse (liite 1). Kutsussa esiteltiin tarkemmin tutkimuksen aihe sekä kerrottiin haastattelun luottamuksellisuudesta ja aineiston käsittelystä. Haastatteluajankohta sovittiin jokaisen haastateltavan kanssa suostumuksen saannin jälkeen. Osallistumishalukkuutta kartoitettiin kymmeneltä henkilöltä, joista kahdeksan lupautui tutkimukseen. Kaksi lupautuneista joutui kuitenkin perumaan osallistumisensa viime hetkellä, joten lopulta tutkimukseen osallistui kuusi informanttia. Tutkimukseen lupautuneille lähetettiin kalenterikutsu, jonka liitteenä toimitettiin tietosuojailmoituksen ja suostumuslomakkeen sekä tietoa tutkimuksen toteuttamisesta ja teemoista (liite 2). Hirsjärven ja Hurmeen (2022, luku 2.3) mukaan informointiin perustuva suostumus, luottamuksellisuus, seuraukset ja yksityisyys ovat tärkeimpiä eettisiä kysymyksiä. Tutkimuksen eettisyys haluttiinkin varmistaa tarjoamalla rekrytoitaville aito mahdollisuus kieltäytyä osallistumisesta, vahvistamalla osallistujien käsitystä tietojen luottamuksellisesta käsittelystä sekä vastaajien yksityisyyden säilymisestä.

Tutkimushaastattelut toteutettiin virtuaalisina hyödyntäen Microsoft Teams -työkalua. Haasteltavien kanssa sovittiin etukäteen haastattelutilanteen taltioinnista sekä video- että tekstitallenteena. Yhtä lukuun ottamatta kaikissa haastatteluissa pidettiin kamerat päällä, mikä mahdollisti myös eleiden ja ilmeiden huomioimisen. Haastattelut aloitettiin

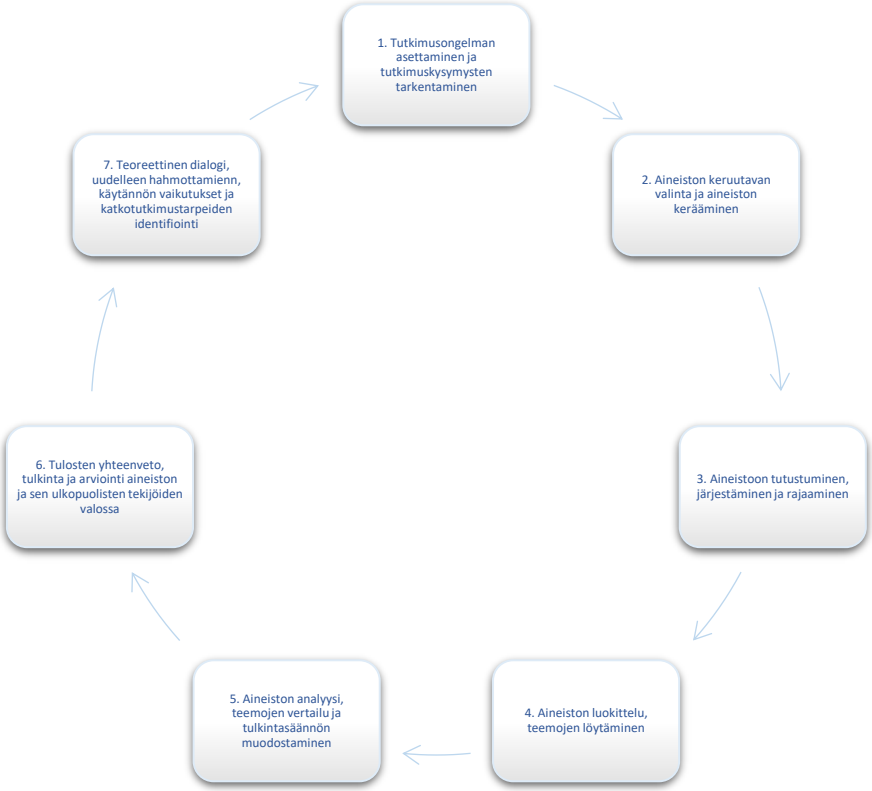
epämuodollisella keskustelulla sekä haastattelun etenemisen esittelyllä, jotta ilmapiiri saatiin vapautuneeksi. Lisäksi tässä vaiheessa vielä muistutettiin vastaajia, että haastattelulla kartoitetaan heidän kokemuksiansa eikä oikeita tai vääriä vastauksia ole olemassa.

4.4 Aineiston analyysi

Tutkija toimii laadullisessa tutkimuksessa tutkimusinstrumenttina ja tästä syystä aineiston analysointi käynnistyi jo tutkijan ollessa läsnä aineiston hankinnassa (Puusa et al. 2020, luku IV). Myös Hirsjärvi et al. (2018, 223) mainitsevat kvalitatiiviselle tutkimukselle olevan tyypillistä, että analysointia tehdään pitkin matkaa eli analysointi ja aineiston keruu tapahtuvat osittain päällekkäin. Tässäkin tutkimuksessa haastatteluita, haastattelumateriaalien litterointia ja aineiston analyysia tehtiin osittain samanaikaisesti. Kaikki haastattelut tallennettiin automaattisesti kirjallisessa muodossa Teams-työkalun automaattisella litterointityökalulla ja nämä tekstitiedostot muokattiin lopulliseen litteroituun muotoonsa muutaman päivän sisällä haastattelun pitämisestä. Näin varmistettiin, että haastattelutilanne oli tuoreena muistissa ja haastateltaville oli mahdollista palata tarkentavien kysymysten kanssa tarvittaessa.

Aineiston analyysimenetelmän valintaa ohjasi tutkimuskohtainen tarkoituksenmukaisuus (Puusa 2020, luku 9) ja analyysin valinnassa huomioitiin, millä analyysimenetelmällä voitiin parhaiten vastata tutkimusongelmaan (Hirsjärvi et al. 2018, 221). Tässä tutkimuksessa aineisto analysoitiin sisällönanalyysi -menetelmällä, joka on kaikissa laadullisissa tutkimuksissa käytettävissä oleva perusanalyysimenetelmä. Menetelmä tarjosi mahdollisuuden aineiston systemaattiseen ja objektiiviseen analysointiin. Sisällönanalyysin tarkoituksena oli kuvata dokumenttien, tässä tapauksessa haastatteluiden, sisältöä sanallisesti. Valitun analyysimenetelmän avulla oli mahdollista luoda tiivistetty ja yleinen kuvaus tutkittavasta ilmiöstä kadottamatta sen sisältämää informaatiota. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 4.4.)

Haastattelun lopputulemana syntyi laaja ja moniaineksinen massa. Aineiston keruu, siihen tutustuminen ja analyysin teko aloitettiinkin mahdollisimman varhaisessa vaiheessa, kuten Hyvärinen, Nikander ja Ruusuvuori (2010,11) suosittelevat. Seuraavassa esitellään tutkimuksessa käytetyn kvalitatiivisen tutkimuksen eteneminen vaiheittain Hyvärisen et al. (2010, 12) mukaan.



Kuva 10. Aineiston analyysiprosessi (mukaillen Hyvärinen et al. 2010, 12.)

Aineistoon tutustuminen, rajaaminen ja luokittelu tapahtui litteroitujen haastatteluaineistojen pohjalta. Analyysissa noudatettiin teoriaohjaavan sisällönanalyysin perusteita, jossa aineistosta tehtiin ensin havaintoja ja tunnistettiin keskeisiä teemoja, jotka yhdistettiin myöhemmin teoreettisiin käsitteisiin. Menetelmä mahdollistaa aineiston systemaattisen analysoinnin ja tiivistetyn kuvauksen muodostamisen aineistosta. Teoriaohjaava analyysi oli perusteltu valinta tutkimukselle, joka pohjautui aiempaan tutkimukseen ja jossa edettiin aineisto edellä yhdistäen se teoriaan vasta analyysin loppuvaiheessa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 117; Hirsjärvi ja Hurme 2009, 136–138)

Luokittelu tapahtui muistiinpanojen pohjalta Excel-työkalua hyödyntäen. Vastauksista pyrittiin löytämään tutkimuskysymysten kannalta olennaiset teemat. Analyysin edetessä aineistosta oli löydettävissä selkeät, eri haastatteluissa esiin nousseet teemat, joista yhdistettiin samankaltaiset (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Samankaltaisia kategorioita ja teemoja yhdistelemällä muodostettiin lopulliset tutkimusongelman kannalta oleelliset pääteemat, joiden avulla pystyttiin vastaamaan tutkimuskysymyksiin (Puusa & Juuti 2020, 153).

4.5 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Laadullisen tutkimuksen luotettavuus voidaan Puusan et al. (2020, luku V) mukaan tiivistää kolmeen käsitteeseen: uskottavuus, luotettavuus ja eettisyys. Uskottavuudella viitataan raportin kirjoittajan kykyyn kirjoittaa siten, että lukija vakuuttuu kuvauksen totuudenmukaisuudesta. Luotettavuus puolestaan perustuu tutkijan kykyyn perustella tekemiensä valintojen oikeellisuutta tutkimuksen joka vaiheessa. Noudattamalla eettisiä periaatteita ja yleisesti hyväksyttyjä menetelmiä ja analyysitapoja, jotka kunnioittavat haastateltavia, voidaan varmistaa tutkimuksen eettisyys. Kun tutkimustuloksiin päädytään analysoimalla aineistoa luotettavasti ja systemaattisesti, voidaan tuloksia pitää luotettavina (Puusa et al. 2020, luku V). Tässä tutkimuksessa aineisto käsiteltiin teoriaohjaavaa sisällönanalyysimenetelmää hyödyntäen, luokitellen aineisto Excel-työkalulla. Aineiston käsittelylle ja analysoinnille varattiin riittävästi aikaa ja aineistoa käytiin läpi useaan kertaan luotettavuuden ja oikeiden tulkintojen varmistamiseksi. Tuloksissa esiteltävät suorat lainaukset haastatteluista todentavat aineistosta tehtyjä tulkintoja ja tulosten esittelyssä on huomioitu, että lainauksia esitetään kaikilta mukana olleilta haastatelluilta. Lainaukset on esitetty, kuten haastateltavat ovat asian esittäneet, mutta näistä on poistettu joitakin täytesanoja. Omakohtaisista kokemuksistaan huolimatta tutkija on pyrkinyt säilyttämään täyden objektiivisuuden tulkintoja tehdessään ja tutkijan omat tulkinnat esitetään selkeästi erillään tutkimusaineistosta. Omien uskomusten ja kokemusten asettaminen sivuun ovatkin Erikssonin ja Kovalaisen (2015) mainitsemia keinoja vähentää tulosten vääristymää.

Tieteellisessä tutkimuksessa luotettavuutta ja tutkimuksen laatua tarkastellaan reliabiliteetin ja eli tulosten pysyvyyden ja validiteetin eli oikeiden asioiden tutkimisen kautta. Reliabiliteetilla tarkoitetaan, että tulokset ovat toistettavissa ja validiteetilla sitä, että tutkimuksen vaiheet tutkimusongelman asettamisesta menetelmiin ja aineiston keräämiseen ja tulkintaan on tehty oikein ja perustellusti (Kananen 2019, 31; Hirsjärvi et al. 2018, 231). Käsitteet sopivat kuitenkin paremmin kvantitatiivisen tutkimuksen arviointiin ja etenkin reliabiliteetin arviointi tämän tutkimuksen osalta on haastavaa, sillä on epätodennäköistä, että toinen tutkija saavuttaisi täysin samat tulokset asiantuntijoiden käyttäytymisen ollessa sidottu heidän omaan kontekstiinsa. (Tuomi & Sarajärvi, 2018; Puusa et al., 2020.)

Kananen (2019, 32-33) on listannut seuraavat arviointimenetelmät laadullisen tutkimuksen validiteetin varmistamiseen:

1. Saturaatio aineistonkeruussa
2. Informanttien vahvistus
3. Memberchecking: tulkinnan vahvistus
4. Ulkopuolisiin lähteisiin vetoaminen
5. Sisäinen loogisuus, tulkinnan ristiriidattomuus

Tässä tutkimuksessa tutkimusjoukko rajattiin jo suunnitteluvaiheessa 6-8 informanttiin. Harkinnanvaraisella otannalla pyrittiin kuitenkin löytämään aiheesta paljon tietävät asiantuntijat. Kaikki tutkimukseen osallistuvat tulivat organisaatioista, joissa psykologinen turvallisuus oli ollut lähivuosina aktiivisesti esillä keskusteluissa organisaatiotasolla, mikä näkyi samankaltaisten teemojen toistumisena vastauksissa. Vaikka joistakin yksityiskohdista haastateltavat olivat jopa täysin erimielisiä, peruselementeiltään haastatteluvastaukset alkoivatkin toistaa toisiaan jo kolmen haastattelun jälkeen, mikä osaltaan auttaa arvioimaan tutkimustulosten luotettavuutta. Saturaation suhteellisen nopeaan saavuttamiseen vaikutti osaltaan varmasti harkinnanvarainen otanta eli tutkimukseen valittujen henkilöiden tietynlainen samankaltaisuus ja yhteneväiset kokemukset organisaatiorajat ylittävästä väliaikaisesta tiimityöstä. Erilaisella tutkimusotannalla tulokset voisivat kuitenkin näyttää erilaisilta.

Koska tutkimuksen informantit valittiin tutkijan omista verkostoista, voidaan tutkija nähdä Vilkan (2021a, 196) mukaan sisäpiiriläisenä. Tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä onkin syytä tarkastella myös tästä näkökulmasta. Riskinä on, että informanteilla tai tutkijalla on halu miellyttää toisiaan haastattelutilanteissa (Vilkka 2021a, 200-201), mistä syystä tämänkaltaiseen käyttäytymiseen kiinnitettiin erityistä huomiota eikä sitä havaittu haastattelutilanteissa. Päinvastoin oli havaittavissa, että tuttuuden takia haastatteluissa onnistuttiin saamaan esiin informanttien rehelliset mielipiteet. Myös tulkintavaiheessa on pyritty varmistamaan neutraalius ja tätä myötä tulkintojen todenmukaisuus. Tulkinnallisia virheitä pyrittiin minimoimaan varmistamalla haastatteluiden aikana, vastaako tutkimuksen tekijän vastauksista saama käsitys sitä, mitä haastateltavat halusivat sanoa. Mikäli vastaus oli monitahoinen, pyrittiin vastaus aina vetämään yhteen, jotta molemmilla osapuolilla oli yhteneväinen näkemys, mitä haastateltava halusi nostaa vastauksessaan esille. Lisäksi kahdelle haastateltavalle palattiin jälkikäteen lisäkysymysten ja tulkinta-avun pyytämisen merkeissä.

5 Psykologisen turvallisuuden kokemus väliaikaisissa tiimeissä

Tässä luvussa esitellään empiirisen tutkimuksen tulokset teemojen mukaisesti. Aluksi esitellään lyhyesti haastateltavien taustatiedot ja tämän jälkeen käsitellään tutkimustuloksia kunkin haastatteluteeman osalta omissa alaluvuissaan. Ensimmäinen alaluku käsittelee taustatietojen lisäksi vastaajien tietoisuutta psykologisesta turvallisuudesta, toisessa alaluvussa keskitytään asiantuntijoiden psykologisen turvallisuuden kokemukseen ja omiin kuvauksiin sen toteutumisesta. Tämän jälkeen kolmannessa ja neljännessä alaluvussa tarkastellaan psykologiseen turvallisuuteen vaikuttavia tekijöitä tiiminjäsenten ja tiimin rakenteen näkökulmasta. Viimeisessä alaluvussa esitellään tutkimuksessa esiin nousseita suurimpia eroavaisuuksia psykologisen turvallisuuden kannalta väliaikaisessa tiimissä verrattuna pysyvämpiin organisaatiorakenteisiin.

5.1 Vastaajien tietoisuus psykologisesta turvallisuudesta

Ennen varsinaisiin haastatteluteemoihin siirtymistä käytiin jokaisen haastateltavan kanssa läpi, kuinka paljon psykologisen turvallisuuden -teema on läsnä heidän omissa organisaatioissaan ja miten aiheesta keskustelu vaikuttaa psykologisen turvallisuuden tunteeseen.

Jokainen haastateltava kertoi, että psykologinen turvallisuus on ollut viimeisemmän parin vuoden aikana paljonkin esillä organisaatioissa ja jopa keskeisenä teemana johdon viestinnässä. Kaksi informanttia oli myös lähiaikoina vaihtanut organisaatiosta toiseen ja totesivat, että aihe toistuu keskusteluissa sekä heidän vanhassa että uudessa organisaatiossaan.

> *”Mä sanoisin, että aika paljon sekä edellisessä että nykyisessä niin siitä puhutaan ja se on semmoinen teema, mikä ylätasoisesti on tosi paljon esillä ja se on yks näitä tällaisia keskeisiä asioita, joihin halutaan panostaa.”* (H2)

> *”No siis paljonhan siitä puhutaan ja onhan se ylipäätään tämmöinen tämän hetken työelämän trendi, että tavallaan sen haluttaisiin olevan tietynlaista ja siihen on kuitenkin viralliset määritelmät ja kaikki muukin olemassa.”* (H5)

Vaikka psykologisesta turvallisuudesta puhutaan paljon, hyvin useissa vastauksissa nousi esiin, ettei teema siirry sanoista tekoihin eikä psykologisen turvallisuuden vaaliminen näy vielä tarpeeksi arjen toimenpiteissä. Useampi vastaaja koki, että konkretia aiheen ympäriltä puuttuu vielä, vaikka teemana aihe onkin tuttu.

> *”Mun kokemus on itse asiassa molemmista yrityksistä silleen, että se ei konkretisoidu.”* (H2)

> *”Itse henkilökohtaisesti en kokenut, että se olisi välttämättä näkynyt käytännön toiminnassa kauhean paljoa varsinaisesti siinä, että miten vaikka työskentely järjestellään tai tiimiä järjestellään tai miten se tiimi toimii. En kokenut, että se olisi jalkautunut.”* (H4)

> *”Se, että miten se oikeasti näkyy ja miten ihmiset sen kokee niin mä sanoisin, että se on hyvin lapsenkengissä vielä. Halua sitä kohti on olemassa, mutta sitä ei varmastikaan pystytä ulosmittaamaan.”* (H5)

Lisäksi kolmessa haastattelussa nousi esiin, että organisaatiomuutoksen tai muun isomman muutoksen yhteydessä psykologinen turvallisuus helposti katoaa keskusteluista, vaikka näissä tilanteissa sen olomassa olo olisi erityisen tärkeää. Vastaajat näkivät tämän inhimillisenä, sillä myös johdon voi olla hankala pitää teemaa yllä etenkin organisaatioissa, joissa työtä uudelleenorganisoidaan tiheään tahtiin. Psykologisen turvallisuuden rakentaminen nähtiin haastavana, jos eletään jatkuvan muutoksen keskellä. Toisaalta vastauksissa mainittiin, ettei aiheen välttämättä tarvitse olla aina tapetilla, sillä aiempi puhe säilyy osittain mielessä myös muutoksessa.

> *”Viimeisen puolen vuoden aikana sanoisin, että ei ole näkynyt millään tavalla. Teemana tai tekemisenä. No eikä nyt ehkä konkreettisesti arjessakaan ainakaan säännöllisesti. Aiemmin ehkä siitä enemmän puhuttiin, että mitä se on ja mitä se voi tarkoittaa. Mutta sitten ei varmaan ikinä ihan täysin päästy siihen, että mitä se sitten oikeasti on.”* (H6)

> *”No meillä oli psykologinen turvallisuus teemana ennen kaikkia muutoksia… Tänä vuonna sanoisin, että aiheeseen ei olla paneuduttu, mutta toivottavasti nykyisessä organisaatiossa niin kyllä se tuolla takaraivossa on ja aihehan on*

> *muutenkin ollut aika trendaava, että kaikki varmaan kyllä tietää mitä se tarkoittaa."* (H3)

> *"Kyllä se taas on vähän unohtunut. Ehkä se sitten taas niin kun nousee ja musta tuntuu, että tällä hetkellä, jos koskaan niin sitä tarvittaisiin kyllä tosi paljon."* (H1)

Vaikka vastaajat olivatkin suurelta osin sitä mieltä, että psykologinen turvallisuus näkyy enemmän sanoissa kuin teoissa, nähtiin aiheesta puhumisen osaltaan lisäävän psykologisen turvallisuuden tunnetta niin pysyvässä kuin väliaikaisissakin organisaatioissa. Kun aihe on tuttu, on siihen palaaminen helppoa esimerkiksi vaikeissa tilanteissa ja psykologisen turvallisuuden pilareihin on helppo nojata, kun luodaan esimerkiksi pelisääntöjä uudelle tiimille. Lisäksi koettiin, että aiheen esillä pitäminen lisää resilienssiä ja ketteryyttä, mistä syystä uusiin tiimeihin hyppääminen ja uusien toimintatapojen omaksuminen helpottuu niin organisaatiomuutosten kuin väliaikaisten tiimien perustamisen yhteydessä.

5.2 Tiimin psykologisen turvallisuuden kokemus

Tutkimuksen ensimmäisenä haastatteluteemana oli asiantuntijoiden omat määritelmät psykologisesta turvallisuudesta. Tämän teeman avulla pyrittiin hakemaan vastauksia ensimmäisen alatutkimuskysymykseen *"Mitä psykologisella turvallisuudella organisaatiorajat ylittävässä tiimityössä tarkoitetaan?"*. Haastateltavien vastaukset jakautuivat kolmeen alateemaan ja tulokset esitellään näiden teemojen mukaisesti.

Avoimen keskustelun kulttuuri ja avunpyynnön helppous

Yleisimmin haastatteluvastauksissa toistui kuvaus siitä, että psykologisesti turvallisessa tiimissä vallitsee avoimen keskustelun kulttuuri, tiimin sisällä on helppo esittää kysymyksiä ja nostaa esiin vaikeitakin asioita. Tämä nousi jollakin tavoin esiin jokaisen haastateltavan kuvauksessa tiimistä, jossa vallitsee psykologinen turvallisuus. Tärkeänä pidettiin niin sitä, että kaikille on tilaa keskusteluissa kuin myös sitä, että mikään aihe ei ole kiellettyjen listalla.

> *"Mun mielestä se niin kun osoitus siitä, että tiimissä on hyvä tämmöinen turvallinen tila, on se, että kaikki uskaltaa sanoa asioita."* (H2)

> *”Sä pystyt tuomaan minkä tahansa asian julki on se hyvää tai huonoa tai kriittistä.” (H5)*

Haastateltavat kuitenkin korostivat, että psykologinen turvallisuus ei tarkoita sitä, että kaikenlainen keskustelu on sallittua vaan keskustelun tulee olla arvostavaa ja hyvähenkistä. Tämän nähtiin olevan avainkysymys sille, että asioita saadaan aidosti kehitettyä ja tiimin turvallisuuden tunnetta kasvatettua.

> *”Aidosti psykologisesti turvallisessa tiimissä asioista voidaan puhua, mikään ei ole henkilökohtaisuuksiin menevää, niin silloinhan se toteutuu eli pystytään kimpassa kehittää asioita ja ampumaan alas toisen mielipiteitä niin ettei toiselle tule paha mieli.” (H3)*

Neljä kuudesta haastateltavasta yhdisti psykologisen turvallisuuden liittyvän luottamuksen kokemukseen, mikä mahdollistaa avoimen keskustelukulttuurin toteutumisen. Kun tiimin jäsenten välillä vallitsee luottamus, koettiin tämän helpottavan asioiden esiin nostamista ja niistä keskustelemista hyvässä hengessä. Useammassa vastauksessa nimenomaisesti korostettiin luottamuksen toimivan pohjana psykologisen turvallisuuden tunteelle.

> *”Turvallisessa tiimissä vallitsee luottamuksellinen ilmapiiri. Että on sallittu ottaa esille vaikeitakin asioita.”* (H1)

Osa vastaajista korosti, että psykologisesta turvallisuudesta kertoo nimenomaan se, että ideoita on mahdollista esittää, vaikeita asioita tuoda esiin tai haastaa toisia ilman pelkoa negatiivisista seurauksista. Useammat vastaajat mainitsivat, että psykologisesti turvallisessa ympäristössä asioiden haastaminen on mahdollista riippumatta hierarkioista tai rooleista ja jokaisen ääntä ja mielipiteitä kuunnellaan.

> *”Mulle se tarkoittaa, että voi tuoda omia ajatuksia, ideoita sekä hyviä että huonoja tai positiivisia että negatiivisia niin että niitä kuunnellaan ja käsitellään ja ne ei niinku vaikuta esimerkiksi negatiivisesti yksittäisen henkilön asemaan.”* (H6)

Vastausten perusteella tärkeänä pidettiin sitä, ettei suoraan puhumista tarvitse jännittää tai miettiä etukäteen, miten asioita voi nostaa esiin vaan keskustelu on välitöntä ilman turhaa varpaillaan oloa. Yleisesti koettiin, että psykologisesti turvallisessa ympäristössä ei tarvitse

miettiä, miten tulisi käyttäytyä, miten tai mitä asioita esittää vaan keskustelu tiimin jäsenten välillä on luonnollista ja välitöntä.

> *”Se on tärkeää, että sä pystyt tavallaan ilman että sä oot viettänyt unettomia öitä niin nostamaan asioita esille.”* (H5)

> *”Joo mulle se ehkä tarkoittaa sitä, ettei tuu tunne, että pitää vaan tietyllä tapaa sanoa asioita tai vaan tietyistä jutuista. Mun mielestä niin kun osoitus siitä, että tiimissä on hyvä tämmöinen turvallinen tila, on se, että kaikki uskaltaa sanoa näitä asioita.”* (H2)

Kun tiimin jäsenet uskaltava nostaa asioita keskusteluun, nähtiin erityisen tärkeänä avoimen keskustelun kannalta, että epäkohtiin myös puututaan, niitä käsitellään joko henkilökohtaisesti tai tiiminä ja niiden korjaamiseksi tehdään myös jonkinlainen toimenpidesuunnitelma. Näin vahvistetaan tiimin tunnetta siitä, että avoimella kommunikoinnilla on myös arvoa ja toimintaa kehitetään tiimin jäsenten palautteen perusteella. Tämä kannustaa jatkuvaan avoimeen kommunikointiin, jonka koettiin edelleen lisäävän psykologisen turvallisuuden tunnetta.

> *”Ja sitten se, että sä tiedät, että niille tehdään joku niin kun suunnitelma, että jos sä tuot jonkun asian esille niin se johtaa johonkin. Tai sulle ainakin kerrotaan, että hei sut on kuultu ja tätä asiaa viedään eteenpäin.”* (H5)

Avoimeen keskustelukulttuuriin yhdistettiin myös mahdollisuus pyytää kollegoilta apua tai sparrailla muiden kanssa esimerkiksi siitä, miten jokin asia kannattaisi toteuttaa ilman, että tätä pidetään osaamattomuuden tai heikkouden merkkinä.

> *”Että voi pyytää apua ilman että se tarkoittaa sitä, että sä et osaa jotain tai sä oot jotenkin niinku heikko lenkki.”* (H4)

Psykologisen turvallisuuden kokemus mahdollistaa haastatteluvastausten perusteella myös keskeneräisten tai hassuiltakin tuntuvienkin ideoiden esittämisen ilman pelkoa itsensä nolaamisesta.

> *”Mä voin niinku haastaa tai pallotella jotain asioita… ja on se tunne, että mä voin tuoda asioita esille, vaikka jotain ideoita tai mielipiteitä tai kommentteja, vaikka mä en oo ihan varma, että onko ne nyt järkeviä tai hyviä tai kuinka vedenpitäviä niin niitä uskaltaa silti heittää ilmoille.* (H4)

Yleisesti haastatteluissa nousi esiin, että psykologista turvallisuutta kuvastaa se, että kaikki tiimin jäsenet paitsi uskaltavat myös saavat esittää mielipiteitänsä ja kaikkien mielipiteet huomioidaan yhtäläisesti päätösten teossa. Tämän nähtiin olevan perusedellytys etenkin väliaikaisten tiimien saumattomassa toiminnassa ja tulosten saavuttamisessa rajatussa ajassa.

Arvostus, hyväksyntä ja tasa-arvoisuus

Toinen selkeästi haastatteluvastauksissa esiin noussut teema psykologista turvallisuutta kuvaillessa oli uskallus olla oma itsensä ja tulla hyväksytyksi aitona itsenään ilman rooleja tai niiden tuomaa asemaa. Haastateltavat kuvasivat, että aidosti psykologisesti turvallisessa tiimissä hyväksytään erilaisuus ja erilaiset mielipiteet eikä näitä lytätä siksi, etteivät ne vastaa yleisempää mielipidettä. Uskallus olla oma itsensä liitettiin vahvasti siihen tunteeseen, että tiimissä on helppoa tuoda esiin omat ideansa pelkäämättä, että tiimissä odotetaan vain tietynlaisia käyttäytymismalleja tai tapaa tuoda asioita esille, joka nousi esiin jo avoimen puhumisen kulttuurin kuvauksissa.

> *”Kyllä mä koen sillä, että mä voin olla just sellainen, kun mä oon eli aito ja vilpitön oma itseni.” (H3)*
>
> *”No mun mielestä se on niin kun eniten sitä, että sä tavallaan olet hyväksytty sellaisena, kun sä olet ja sä uskallat ilmentää itseäsi juuri sellaisena, kun sä olet, että sun ei tarvitse vetää jotakin työrooleja.” (H5)*

Omana itsenä olemista nähtiin helpottavan, jos tiimissä tulee tunne, että tiiminjäseniä ja heidän panostaan arvostetaan. Positiivisen ja rakentavan palautteen nähtiin luovan tiimiin ilmapiiriä, jossa omien ajatusten esittäminen ja omana itsenä toiminen on helppoa.

> *”Mulle henkilökohtaisesti meinaa tosi paljon toi arvostus ja nyt mä en tarkoita mitään kukkia ja suklaata vaan tarkoitan sitä, että porukat huomioi sen miten sä kontribuoit ja kiitos riittää varsin hyvin. Että tavallaan kaikki ollaan myönteisen rakentavia.” (H3)*

Useampi vastaaja mainitsi myös, että psykologisesti turvallisessa ympäristössä kaikkien ääni tulee samanarvoisesti kuulluksi eikä kukaan dominoi liiaksi keskustelua. Haastateltavat myös näkivät, että tiimissä tehdään töitä sen eteen, että kaikki pääsevät ääneen eli hiljaisempiakin rohkaistaan puhumaan joko ryhmässä tai erikseen.

> *”Joo mulle se ehkä tarkoittaa sitä, että ensinnäkin kaikkia tiimin jäseniä kuullaan ja heidän mielipiteet on samanarvoisia, että ne otetaan huomioon niistä pystytään keskustelemaan eikä niin että lytätään tai joku dominoi.”* (H2)

Erittäin tärkeäksi koettiin, etteivät valta-asetelmat, hierarkia tai muut organitoriset seikat vaikuta siihen, kuka tulee kuulluksi tai kenen mielipidettä arvostetaan. Psykologisesti turvallista ympäristöä kuvailtiin sellaiseksi, jossa myös ylimmässä asemassa olevien haastamista tai erilaisten mielipiteiden esittämistä pidettiin helppona ja ongelmattomana ilman pelkoa seuraamuksista.

> *”Mä koen olevani tasavertainen, että tämmöinen hierarkiat ei silloin niin kun niillä ei ole merkitystä, kun on psykologisesti turvallinen tiimi.” (H3)*

> *”Koen psykologisen turvallisuuden ilmapiirin niin, että siellä voi riippumatta siitä, missä asemassa vaan vaikka suhteessa hierarkian asemassa tai roolissa suhteessa muihin tiimiläisiin, niin mulla on uskallus esimerkiksi haastaa mun kollegoita.” (H4)*

> *”Se, ettei sua ajatella joko oman tittelisi tai roolisi kautta vaan sä pystyt tavallaan tuomaan itsesi henkilönä esiin. Että sä tiedät että sä oot hyväksytty ja sua kuunnellaan ja kunnioitetaan niistä riippumatta.” (H5)*

Haastatteluvastauksissa nousi esiin, että kyky toimia tiimissä omana itsenään ja haastaa myös ylemmässä asemassa olevia tiiminjäseniä helpottuu, kun jäsenet ovat tuttuja keskenään tai tiimissä on ainakin joku entuudestaan tuttu henkilö. Kun tiimissä havaittiin olevan arvostava ja hyväksyvä ilmapiiri, myös oman itsensä paljastaminen vahvuuksineen ja heikkouksineen koettiin helpommaksi.

Me-henki ja tiiminä toimiminen

Haastateltavat näkivät, että psykologisesti turvallisessa tiimissä välittyy tunne siitä, että pyrkimyksenä on saavuttaa yhteiset tavoitteet tiiminä ja tiimissä vallitsee tietynlainen me-henki.

> *”Onnistutaan tai epäonnistutaan tiiminä. Tavallaan kaikki on sillain samassa veneessä.”* (H3)

Tiiminä toimiminen ei kuitenkaan haastattelujen mukaan tarkoita aina yhdessä tekemistä vaan selkeitä rooleja, joita jokaisella on valtuutus toteuttaa toisten tukemana ja tarvittaessa apua pyytäen. Myös tässä yhteydessä mainittiin, että tämäntyyppinen toiminta vaatii

luottamusta tiiminjäsenten välillä, jotta kaikille annetaan työrauha, mutta voi myös luottaa saavansa tukea sitä tarvitessa.

> *”Tavallaan mä voin luottaa siihen, että jos mulla on annettu valtuudet jotain tehdä niin mulla on myös oikeasti ne valtuudet, mutta saan tarvittaessa sparrausapua tiimiltä.”* (H4)

Vaikka psykologisen turvallisuuden nähtiinkin antavan luvan oman osaamisensa hyödyntämiseen parhaaksi näkemällään tavalla yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi, nousi vastauksissa esiin, että psykologisesti turvallisessa tiimissä toimintatavoista keskustellaan avoimesti yhdessä ja tiimiä sitoo yhteiset pelisäännöt. Etenkin väliaikaisten tiimien osalta nähtiin, että yhteinen tavoite ohjaa tekemistä ja toiminta keskittyy vahvasti tämän tavoitteen saavuttamiseen eikä kukaan pyri saavuttamaan omaa etua muiden tekemisen kustannuksella.

> *”Ehkä sitä välillä käytettiin myöskin sitten tietyissä tilanteissa silleen omaa etua edistävissä tarpeissa, mikä ei oikeasti mene sen teeman alle. Mun mielestä se ei tarkoita sitä, että kaikki saa tehdä mitä haluaa ja mikä on kivaa, vaikka olisi psykologisesti turvallinen ympäristö.”* (H6)

> *”Kun vie kunnian niin sanotusti jostain asiasta, vaikka tiiminä tehdään jotain, niin se on tietenkin heikentävä tekijä, että se ei lisää sitä turvallisuuden tunnetta missään nimessä.”* (H2)

Tärkeäksi osaksi tiiminä toimimiselle nähtiin myös epäonnistumisten salliminen ja virheiden hyväksyntä. Vastauksissa mainittiin, että psykologisesti turvallisessa ympäristössä myös epäonnistumisia on helppo jakaa ja tiiminjäsenet kantavat vastuun yhdessä. Tämän koettiin myös kasvattavan tiimin yhdessä oppimista ja parempia tuloksia jatkossa, mikä edelleen lisää me-henkeä ja tiimin yhteenkuuluvuuden tunnetta.

> *”Siellä on aidosti tilaa epäonnistumiseen. Ja se epäonnistuminen jaetaan eikä niin että siinä kohtaa jäisi yksin, että korjaa jälkesi.”* (H1)

> *”Silloin kun se tavallaan avoimesti myös siellä sanotaan, että hei on ihan ok, jos sattuu virheitä niin niistä vaan opitaan yhdessä niin silloin se vahvistaa sitä turvallisuuden tunnetta.”* (H3)

Virheiden hyväksynnän lisäksi myös rohkeus kokeilla uusia asioita ja ottaa riskejä tiimin yhteisellä päätöksellä nähtiin psykologisesti turvallisen tiimin merkkinä. Riskinottokyvyn avulla on haastatteluaineiston perusteella myös mahdollista testata tiimin psykologisen turvallisuuden tilaa ja aktiivisesti lisätä turvallisuuden tunnetta.

> *”Ja sitten siinä myöskin tuetaan ja rohkaistaan tekemään asiaa tietämättä ihan tarkkaan, että mikä onnistumisprosentti. Että kannetaan yhteisesti sitä vastuuta ja yhteisesti tiiminä seistään asioiden takana ja otetaan riskejä.”* (H1)

> *”Kaikki jää vähän sanahelinäksi, jos sitä ei koskaan ulosmitata, että onko sitä turvallisuutta vai ei, että niin kun jotenkin ehkä just mä haluaisin korostaa tuota riskinottoa. Että tavallaan ajetaan myös sitä tiimiä siihen tilanteeseen, jos niin kun luontaisesti niitä tilanteita ei tule jossa sitä [psykologista turvallisuutta] happotestataan.”* (H5)

Psykologisen turvallisuuden kannalta nähtiin olennaisena, että tiimillä on yhteiset tavoitteet ja keinot näihin pääsemiseksi. Kun tiimissä vallitsee kokeilun kulttuuri ja uskalletaan ottaa hallittuja riskejä, luodaan samalla ilmapiiriä, jossa epäonnistuminen ja niistä oppiminen ovat sallittuja, mikä edelleen kannustaa jakamaan niin onnistumisia kuin epäonnistumisia sekä tuomaan esiin omia ehdotuksiaan toiminnan kehittämiseksi.

Yhteenveto haastateltavien kuvauksista psykologisesti turvallisesta tiimistä esitetään kuvassa 11.

Kuva 11. Asiantuntijoiden kokemus psykologisesti turvallisen tiimin ominaisuuksista

5.3 Tiimin jäsenten vaikutus psykologisen turvallisuuden kokemukseen

Toisessa haastatteluteemassa vastaajat pohtivat yleisesti, mitkä seikat vaikuttavat vahvistavasti tai heikentävästi psykologisen turvallisuuden kokemukseen ja miten he itse tai muut tiiminjäsenet voivat omalla toiminnallaan vaikuttaa turvallisuuden kokemukseen. Tällä teemalla pyrittiin löytämään vastauksia toiseen alakysymykseen *”Millainen rooli tiiminjäsenillä on psykologisen turvallisuuden kokemukseen organisaatiorajat ylittävissä tiimeissä?”*.

Toisten auttaminen

Yhdeksi tärkeimmistä ja haastateltavien mukaan myös helpoiten toteutettavista asioista, joita he tai muut tiiminjäseninä voivat tehdä psykologisen turvallisuuden edistämiseksi, mainittiin avun tarjoaminen muille tiiminjäsenille. Tämä herättää tiimin sisällä tunteen siitä, että tiimi toimii yhteisen päämäärän eteen yhteisvastuullisesti. Auttamishaluttomuuden taas nähtiin vaikuttavan hyvinkin negatiivisesti turvallisen ilmapiirin luomiseen.

> *”Että mun mielestä joko sillä, että on valmis auttamaan toista tai sitten se, että pesee kätensä. Tukemista ja auttamista, niin ehkä se siihen kulminoituu.”* (H1)

Avun tarjoamiseen nähtiin liittyvän myös tiimin yhdessä oppiminen ja kehittyminen, joka lisää tiimihenkeä ja tunnetta siitä, että tiimi saavuttaa yhdessä jotakin tärkeää. Haastatteluissa toistui keskustelu siitä, että sen sijaan, että tarjotaan valmiita ratkaisuja, voivat tiiminjäsenet kehittyä yhdessä pohtimalla ratkaisuja yhdessä tai auttamalla muita uusien taitojen oppimisessa. Tämän nähtiin myös alentavan kynnystä avun pyytämiselle tiimin sisällä, kun auttaminen koetaan mahdollisuutena yhdessä oppimiselle ja yhteistyön syvenemiselle.

> *”Että jos multa kysytään vaikka apua johonkin, niin sen sijaan että mä vaan tekisin sen asian sen ihmisen puolesta tai tarjoaisin valmiin vastauksen niin se että mä oon tehnyt sen jonkun ihmisen kanssa tai auttanut sitä ihmistä itse oppimaan sen homman, jotta tää ihminen saa omistajuutta siitä.”* (H4)

Avun tarjoamiseen liittyy myös ihmisten motivaatio ja sitoutuminen tiimin toimintaan, joka näkyy siinä, että kaikki tiiminjäsenet pyrkivät ylittämään omat tavoitteensa ja näin auttamaan muita tehtävissään sekä kannustamaan muitakin hyviin suorituksiin. Psykologisen turvallisuuden nähtiin kasvavan tällaisen toiminnan seurauksena, missä autetaan toisia

ylittämään tavoitteita, mutta samalla taas turvallisessa ilmapiirissä koettiin myös saavutettavan parempia tuloksia.

> *”Mun mielestä se tulee sitten tavallaan niin kun ihmisten toiminnan ja osallistumisia innokkuuden kautta, että kaikki tekee sen omansa ja ehkä vähän yli. Että hyvin toimivissa tiimeissä missä on tämmöinen turvallisuus kunnossa niin siellähän moni tekee enemmän kuin tavallaan on se ei ihan oma boksi vaan että siinä mennään vähän sen yli”.* (H2)

Yleisesti toisten auttaminen kuin myös avunpyytäminen nähtiin tärkeinä merkkeinä siitä, että tiimissä ollaan sitoutuneita yhdessä oppimiseen ja tiimin tavoitteiden saavuttamiseen. Vastaajat näkivät, että tarjoamalla apua he paitsi lisäsivät tiimin kompetenssia myös loivat ilmapiiriä, jossa heikkouksien tai omien puutteiden esiintuominen on paitsi suotavaa myös helppoa. Kun apua annetaan ja pyydetään puolin ja toisin, vahvistuu tiimin yhteenkuuluvuuden ja turvallisuuden tunne.

Avoimen keskustelun edistäminen

Haastateltavat näkivät avoimen keskustelun edistämisen olevan toinen seikka, johon he voivat itse tiimin jäsenenä vaikuttaa ja näin luoda turvallisuuden tunnetta tiimin sisällä. Kun tiiminjäsen jakaa avoimesti omia kokemuksiaan ja nostaa asioita keskusteluun, koettiin sen helpottavan avoimen keskustelun toteutumista tiimissä. Ottamalla aktiivisesti itse osaa keskusteluun ja aktivoimalla myös muita esittämällä kysymyksiä tai pyytämällä kokemuksia, helpotetaan kynnystä ideoiden jakamiselle.

> *”Että kertoo esimerkkejä ja jakaa niitä omia kokemuksia ja nostaa niitä asioita esille. Ja jos on joku teema mitä itse on kokenut, vaikka että tää oli hankala tai että tämä mietin pitkään niin nostaa sen, että hei mitä te ajattelette tästä että onko teillä tästä kokemuksia että tavallaan myös semmoista niin kun aktiivista osanottoa.”* (H2)

Useampi haastateltava koki, että kulttuurierojen takia väliaikaisissa tiimeissä on usein jäseniä, joille esimerkiksi korkeammassa asemassa olevien haastaminen tai epäonnistumisten paljastaminen on vaikeaa tai jopa mahdotonta. Näissä tilanteissa haastateltavat kokivat muiden tiiminjäsenten esimerkin positiivisesta haastamisesta madaltavan kynnystä vaikeidenkin asioiden esiin ottamiseen.

> *”Mulla on kokemus, että meillä oli Itä-Euroopan maista niin oli jäseniä niin siellähän on paljon semmoinen vielä hierarkkisempi se toiminta ja just se, että esimerkiksi tää epäonnistumisesta tai vaikeista asioista tai haasteista puhuminen on vähän enemmän, mitä he ei varmaan luontaisesti tee. Niin kyllä mä ehkä näkisin, että siinä niin se on tehtävä sitten niillä muilla tiimiläisille näyttä esimerkkiä.”* (H2)

Avointa keskustelukulttuuria voidaan edistää myös hiljaisempien tiiminjäsenten huomioimisella ja tilan antamisella. Tämä voi tapahtua esimerkiksi osoittamalla kysymyksiä juuri näille henkilöille tai kyselemällä heidän ajatuksiaan kahden kesken. Lisäksi jokainen tiimiläinen voi myös omalla käytöksellään osoittaa, ettei asioihin ole olemassa oikeita tai vääriä vastauksia osoittamalla hyväksyntää, arvostusta ja kannustusta erilaisia mielipiteitä kohtaan.

> *”Varmaan just se tärkeä, että järjestelmällisesti kysytään, että hei, sä et ole vielä sanonut tähän mitään, että onko jotain ajatuksia myös, että rohkaistaan puhumaan. Ja vaikka muistuttaa että jos ihan mitä tulee mieleen, että ei ole mitään oikeita tai vääriä vastauksia tai mitään asioita mitä ei saisi nostaa.”* (H1)

Avoimen keskustelukulttuurin edistämisen kannalta nähtiin tärkeänä paitsi asioiden esiin nostaminen myös se, että annetaan tilaa hiljaisuudelle ja muiden puheenvuoroille eli maltetaan kuunnella muiden puheenvuoroja dominoimatta keskusteluja. Tämän nähtiin vaativan myös erilaisuuden ymmärtämistä ja hyväksymistä, jotta osaa kunnioittaa muiden tapaa toimia ja kommunikoida.

> *”Näin ekstroverttinä se miten mä voin kontribuoida on se, että mä oikeasti annan tilaa ja kuuntelen ja en jyrää tai puhu päälle tai mieti vaan koko ajan että koskaan mun vuoro sanoa jotain ja mulla on parhaat mielipiteet.”* (H3)

Väliaikaisissa tiimeissä jäsenet ovat usein mukana oman asiantuntijuutensa vuoksi, jolloin he helposti myös kokevat olevansa tietyn aiheen asiantuntijoita. Vastauksissa nousi esiin ryhmän jäsenten avoimen keskustelun ja avoimuuden erilaisten mielipiteiden kuulemiselle olevan tärkeää myös siitä syystä, että saavutetaan uudenlaisia tuloksia ja näkökulmia, mikä myös nähtiin yhtenä väliaikaisten tiimien tärkeänä tehtävänä.

> *”Jos sä oot hirveän tiiviisti jonkun asian kanssa tehnyt töitä, niin sitten sulta ehkä tuleekin semmoinen tietynlainen näkökulman kaventuminen… Sitten se rikkaus tulee sitä kautta, että joku muu voi nähdä sitten ihan eri lailla tai tulkita ihan eri lailla.”* (H2)

Yleisesti koettiin, että jokainen tiimiläinen voi edistää avointa keskustelukulttuuria osallistumalla itse aktiivisesti keskusteluun tuomalla esiin ideoita, epäkohtia ja itse kohtaamiaan haasteita. Lisäksi avoimen ja arvostavan suhtautumisen muiden keskustelun avauksiin sekä muiden mielipiteiden huomioiminen nähtiin helpoiksi tavoiksi edistää avointa keskustelua.

Oma aktiivisuus ja asenne

Psykologisen turvallisuuden nähtiin kukoistavan tiimeissä, jossa vallitsee innostunut ilmapiiri ja tiiminjäsenet ottavat aktiivisesti osaa tiimin toimintaan. Aktiiviseksi osallistumiseksi nähtiin muun muassa osallistuminen tiimin pelisääntöjen ja tavoitteiden asetantaan, aktiivinen osallistuminen keskusteluihin sekä aktiivinen muiden huomiointi tiimissä.

> *”Sillä omalla toiminnalla voi myöskin rakentaa sitä psykologista turvallisuutta, kun sä toimit aktiivisesti.”* (H1)

Oman aktiivisuuden nähtiin tarkoittavan myös sitä, että jokainen tiiminjäsen hoitaa itselleen määrätyt tehtävät ajallaan ja korkealaatuisesti. Tästä sitoutumista yhteiseen tekemiseen keskusteltiin erityisen paljon tiimin ideaalisen kokoonpanon yhteydessä ja tuloksia esitetään tarkemmin kappaleessa 5.4.1.

> *”Psykologinen turvallisuus muodostuu siitä, että kaikki tiimin jäsenet myös toimittaa niin sanotusti, eli hoitaa sen ruutunsa.”* (H3)

Omalla aktiivisuudella voidaan tarkoittaa myös aktiivista yhteydenpitoa muihin tiiminjäseniin ja näin tutustumisen helpottumista. Haastateltavat nostivat esiin, että tiimissä on hyvä aktiivisesti etsiä mahdollisuuksia tutustua muihin ja luoda välittömiä suhteita pitämällä säännönmukaisesti yhteyttä myös työasioiden ulkopuolisten teemojen ympärillä.

> *”No kyllä mä kokisin että mitkä tukee ehdottomasti niin on se että sä tunnet ihmisiä hyvin, että tavallaan se yksi vietetty aika on. Tavallaan kunhan se on säännönmukaista se yhteydenpito, että se ei ole mikään kerran viikossa tapahtuva.”* (H5)

Aktiivisuuden lisäksi myös tiiminjäsenten asenne vaikuttaa vahvasti turvallisuuden tunteeseen tiimissä. Sekä positiivinen että negatiivinen asenne tarttuu ja on tiiminjäsenten vastuulla, minkälaisen energian he tiimiin tuovat.

> *”Toki se sitten niin kun tulee myös sitten omasta käyttäytymisestä. Ja kyllä mä tavallaan myös ajattelen sen niin, että jos mulla on tällainen asenne, niin totta kai mä tuon sen tavallaan siihen tiimiinkin, että se toivottavasti tarttuu muihinkin.”* (H2)

Yleisesti ottaen vastauksissa kävi ilmi, että kun tiiminjäsenet suhtautuvat toisiinsa kunnioittaen, toimivat luotettavasti ja osoittavat inhimillisyyttä, synnyttää se tiimin välille luottamusta ja turvallisuutta. Nämä nähtiin seikkoina, joihin jokainen tiiminjäsen voi vaikuttaa kiinnittämällä huomiota siihen, miten ja millaisella asenteella he toisensa kohtaavat.

5.4 Tiimin ominaisuuksien ja käytäntöjen vaikutus psykologisen turvallisuuden kokemukseen

Kolmannessa haastatteluteemassa vastaajat pohtivat, millaisia ominaisuuksia ja toimintatapoja psykologisesti turvalliselta tiimiltä tulisi löytyä. Tämän teeman avulla haluttiin ymmärtää, miten tiimin rakenne, sovitut käytänteet ja johtaminen vaikuttavat psykologiseen turvallisuuteen väliaikaisissa tiimeissä ja saamaan vastauksia kolmanteen alatutkimuskysymykseen *”Minkälaiset tiimin ominaisuudet ja käytännöt tukevat psykologista turvallisuutta organisaatiorajat ylittävissä tiimeissä?”*.

Tiimin jäsenten tuttuus ja tiimin koko

Kaikilla vastaajilla oli kokemusta sekä sellaisista väliaikaisista tiimeistä, joissa jäsenet tai suurin osa jäsenistä oli entuudestaan tuttuja, että tiimeistä, joissa oli koottu yhteen joukko entuudestaan tuntemattomia henkilöitä. Kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että tiimin jäsenten tunteminen nopeutti psykologisen turvallisuuden syntymistä.

> *”Kyllä mä näkisin että jos on tutut tyypit niin se on niin kun nopeampaa.”* (H2)
>
> *”No on se aina helpompaa kun se tunnet ja ne tuntee sut… Kun sulla on kaikki tuttuja niin siinä on helppo siinä ympäristössä kun kaikki tietää vähän roolinsa ja uskaltaa niin kun avoimemmin puhua.”* (H3)

Haastatteluissa nousi esiin huomio siitä, että aina tuttuus ei tarkoita sitä, että tiiminjäsenten kanssa on tehty aiemmin tiivistä yhteistyötä. Tuttuuden tunne voi syntyä myös siitä, että tiimiin kootaan jäseniä, joilla on samanlaiset taustat esimerkiksi roolinsa vuoksi ja tästä syystä samanlaiset intressit, jolloin tiiminjäseniin on helpompi samaistua toisiinsa ja lähteä rakentamaan yhtenäistä tiimiä.

> *”Tietynlainen tämmöinen avoimen keskustelun kulttuuri lähtee heti liikkeelle siitä, koska kaikki on vähän niinku samalla viivalla sen kanssa, että miksi*

> *tähän on tultu ja miksi se kiinnostaa. Ja siinä ehkä sitten tulee just tämmöiset avunpyynnöt ja toisten tukeminen sitten ehkä vahvemmin myöskin."* (H6)

Muutama haastateltava nosti esiin myös sen, ettei tiiminjäsenten tuttuus aina ole positiivinen asia. Aiemmat negatiiviset kokemukset tiiminjäsenestä voivat myös vaikeuttaa väliaikaisen tiimin psykologisen turvallisuuden tunteen muodostumista ja luottamuksen rakentumista.

> *"Jos on vaikka joku vendor kenestä on aikaisemmin jossain muussa yhteydessä huono kokemus ja sä ootkin yhtäkkiä sen kanssa tekemässä projektia niin menee hetki, että se luottamus rakentuu uudestaan, että sä oot saanut sen asetukset uuteen tilaan. Että kyllä ihmisen on aika vaikea unohtaa niitä aiempia kokemuksia ihan täydellisesti."* (H1)

Vastaajat löysivät myös useita seikkoja, joilla psykologisen turvallisuuden kokemukseen voidaan vaikuttaa, vaikka tiimin jäsenet eivät olisikaan ennalta tuttuja. Myös tiimin koolla nähtiin olevan vaikutusta siihen, miten psykologinen turvallisuus pääsee tiimissä kehittymään. Isommassa tiimissä nähtiin kaikkien kuulemisen ja mielipiteiden huomioimisen olevan vaikeampaa ja näissä tilanteissa dominoivammat persoonat saivat kokemusten mukaan enemmän tilaa omille ajatuksilleen, minkä koettiin syövän psykologisen turvallisuuden elementtejä. Mitä pienemmästä tiimistä on kysymys, sitä helpommaksi koettiin ihmisiin tutustuminen ja tämän kautta psykologisen turvallisuuden tunteen kehittyminen.

> *"Ja myös ehkä se tiimin koko vaikuttaa, että mitä tavallaan pienempi tiimi, niin sitä helpommin se ehkä siinä syntyy. Siinä on tavallaan nyt huomioitavia ihmisistä tietenkin vähemmän se nyt on ihan silleen looginenkin, että se on sitten voi olla vähän nopeampaa rakentaa turvallisuuden tunnetta."* (H2)

> *"Liian ison tiimin pitäminen voi myöskin rappeuttaa sen psykologisen turvallisuuden rakentamista."* (H6)

Ratkaisuna suureen tiimikokoon nähtiin tiimin pilkkominen pienempiin tiimeihin suorittamaan tiettyjä osaprojekteja. Näissä pienemmissä tiimeissä koettiin helpommaksi huomioida ihmisten osaaminen, antaa vastuuta ja näin lisätä turvallisuutta. Moni kokikin, että isoissa tiimeissä turvautuu helposti tutumpiin tai muuten helposti lähestyttäviin tiiminjäseniin ja luo näiden kanssa syvempiä yhteyksiä.

Tiimin jäsenten asiantuntemus ja halu osallistua tiimityöhön

Useimmat haastateltavat kokivat, että psykologisen turvallisuuden kannalta parhaiten toimivat sellaiset väliaikaiset tiimit, jotka oli rakennettu keräten jäsenet mukaan täyttämään jotakin ennalta määrättyä roolia oman asiantuntemuksen perusteella. Vastauksissa korostui, että tiimin jäsenten pätevyys ja osaaminen vaikuttavat osaltaan psykologisen turvallisuuden syntymiseen ja kokemukseen. Tällöin voi lähtökohtaisesti ajatella, että tiimin jäsen osaa tehtävän, jonka vuoksi hän on osa väliaikaista tiimiä ja näin todennäköisemmin pystyy myös toimimaan sovituissa aikarajoissa ja sovituin säännöin.

> *”Kyllä mä lähtökohtaisesti ajattelen, että kun meillä on kuitenkin nimenomaan asiantuntijoista kysymys, niin kaikilla ihmisillä on tavallaan se perusta siellä olemassa, että he on päteviä.”* (H2)

Ammattitaidon nähtiinkin olevan olennainen tekijä sen kannalta, että psykologinen turvallisuus saavutetaan asiantuntijatiimissä. Ilman ammattitaitoa luottamuksen ja arvostuksen sekä tätä kautta psykologisen turvallisuuden kehittyminen nähtiin vaikeana, vaikka tiiminjäseniä muutoin arvostaisikin.

> *”Psykologinen turvallisuus kuitenkin kaikissa tiimeissä, niin siihen liittyy myöskin semmoinen tietty ammattitaito ja kyvykkyys, ettei se vaan pelkästään riitä, että kaikki tukee toisiaan ja arvostaa toisiaan, jos ne varsinaiset työtehtävät ei oikein suju.”* (H6)

Osaamisen lisäksi psykologista turvallisuutta lisääväksi seikaksi mainittiin ihmisten aito halu olla osana väliaikaista tiimiä. Kun tiimin jäsenellä on sekä osaamista että halua toimia yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi, koettiin hänen myös luovan psykologisesti turvallista ilmapiiriä. Tämän halun nähtiin syntyvän esimerkiksi yleisestä kiinnostuksesta kyseessä olevaa aihetta tai projektia kohtaan tai siitä, että projektin lopputulos on merkityksellinen osallistujan jokapäiväisen työn kannalta.

> *”Sanoisin että ehkä se ideaalimaailmassa sen pitäisi olla jotakin vapaaehtoisuuden ja roolin mukaan nimeämisen väliltä… että sulla on sekä se kompetenssi, mutta myöskin se oma motivaatio.* (H5)

> *”Aika usein mun mielestä psykologisessa turvallisuudessa on kyse myöskin siitä, että onko se tiimin jäsen mukana sataprosenttisesti vai onko se vaan just hang around.”* (H1)

Vastaavasti pakotettuna tai vastentahtoisesti mukana olo nähtiin tiimin luottamukseen ja psykologiseen turvallisuuteen negatiivisesti vaikuttavana seikkana. Tämän nähtiin johtuvan siitä, etteivät epämotivoituneet jäsenet anna itsestään tiimille eikä heillä ole mielenkiintoa luoda syvempiä suhteita tiimiin, jossa eivät ole mukana omasta halustaan.

> *”Se luottamushan täytyy rakentua tai rakentaa myöskin siinä tiimissä, että jos mukana on henkilö tai henkilöitä, joita ei voisi vähempää kiinnostaa, niin silloinhan se rikkoo tavallaan sen koko tiimin dynamiikan.”* (H5)

Haasteeksi nähtiin myös tilanteet, jossa tiimiin valitaan henkilöt sen perusteella, että heillä on aikaa tai halua osallistua, mutta ei välttämättä tarvittavaa osaamista. Tällöin roolit jäävät helposti epäselviksi eikä tiimillä ole tarvittavaa kompetenssia suorittaa sille asetettuja tehtäviä ja näin saavuttaa tiimihenkeä kohottavia onnistumisen kokemuksia.

> *”Sitten on myös semmoisia tiimejä mitkä on kasattu ehkä sellaisella ketä kiinnostaa, kuka ehtii -periaatteella, jolloin voi olla vähän sekalaisesti se, mikä on kenenkin rooli ja tontti tai mitä kukakin tekee tai miksi sä oot siellä… ja sitä kautta ehkä sitten ei tule semmoista varmaa oloa siitä, että mitä ollaan tekemässä.”* (H4)

Mielenkiinto väliaikaista tiimiä kohtaan voi syntyä myös siitä, että väliaikaisessa tiimissä toimiminen kartuttaa asiantuntijan omaa osaamista toisilta oppimisen kautta. Kun tiimi tarjoaa mahdollisuuden itsensä kehittämiseen, nähtiin osallistujien myös olevan halukkaampi jakamaan omaa asiantuntemustaan, minkä nähtiin osaltaan edistävän psykologista turvallisuutta. Myös mahdollisuus luoda itselle merkityksellisiä kontakteja nähtiin motivaatiota lisäävänä seikkana.

> *”Se, että pääsee jostain hyvin spesifistä asioista keskustelemaan ihmisten kanssa, jotka on siitä hyvin perillä. Niin siinähän sä opit ihan valtavasti niin kun siitä myös siitä itse aiheesta. Ja miten niin kun miten niin kun vastaavassa asemassa olevat kollegat tekee sitä niin silloinhan sä opit ihan valtavasti myös*

> *niiltä muilta tavallaan. Mä koen, että se on antoisaa itselle, tuo sitä semmosta omaa motivaatiota rakentaa sitä turvallista työtiimiä."* (H2)

> *"Jos miettii vaikka jotain projekteja, joissa nimenomaan tarvitaan sitä, että on erityyppistä osaamista ja se peruste sille on, että tavallaan saadaan ne kaikki osa-alueet katettua ja ajatellaan että ne kaikki tiimin jäsenet tuo siihen sen oman osaamisensa, josta syntyy enemmän, kun se sitten ne yksittäisten henkilöiden niin kun oma osaaminen."* (H4)

Osallistumisaktiivisuuteen koettiin vaikuttavan negatiivisesti, jos itse on tiimissä ainoastaan antavana osapuolena eli kartuttamassa muiden osaamista, jolloin myös oman aktiivisuuden mainittiin jäävän vähäisemmäksi ja näin osallistuja saattaa tahtomattaan vaikuttaa negatiivisesti turvallisuuden tunteeseen. Tästä syystä vastaajat näkivätkin tärkeäksi, että väliaikaisiin tiimeihin osallistuminen toisi jotain uutta ihmisten arkeen. Kun ihminen kokee saavansa tiimistä jotakin, heijastuu se myös heidän motivaatioonsa toimia tiiminjäsenenä. Vastaajat näkivätkin, että oikein kootussa tiimissä jäsenillä on motivaatiota ja halua tehdä töitä yhteisen tavoitteen eteen, mikä lisää psykologista turvallisuutta tiimin sisällä.

> *"Siinä oli sitten oikeasti sitä innokkuutta kun ihmiset oli semmoisen mieluisan ja itselle tutun aiheen äärellä… Se myös tavallaan ehkä heijastaa sitä, että siihen tiimiin on valittu tai valikoituneet oikeat ihmiset että heillä on se semmoinen motivaatio."* (H2)

Useampi haastateltava mainitsi myös tärkeäksi varmistaa tiiminjäsenten riittävät resurssit toimia väliaikaisessa tiimissä, sillä aito mahdollisuus sitoutua tekemiseen koettiin myös motivaatiota ja mielenkiintoa lisäävänä seikkana. Sitoutumattomuuden ja puolittaisen osallistumisen tiimin toimintaan nähtiin heikentävän psykologista turvallisuutta, sillä ajanpuutteen vuoksi osallistujat saattavat osallistua toimintaan negatiivisella asenteella.

> *"Työnantajan taholta pitäisi sitten olla allokoitu myös sitä aikaa, että ei voida ajatella, että tavallaan sä teet sen niinku yli sitten sun normaalien työtuntien. Että se on ehkä semmoinen mun mielestä tärkeä, että sitten kaikki on motivoitunut siihen tekemiseen."* (H2)

> *"Ihmiseltä itseltään ei välttämättä olisi kysytty, vaan se on ollut vähän, että tää on nyt vähän sulle tämmöinen kasvun paikka, että sä pääsit tonne*

> *oppimaan. Joskus niissä on tietysti käynyt niin, että henkilö itse kokee, että hänellä ei olisi aikaa tähän niin se saattaa tuoda haasteita."* (H3)

Kun tiiminjäsenillä on sekä aito halu että mahdollisuus ajallisesti osallistua tiimin toimintaan, näkyy tämä haastateltavien mukaan motivaationa ja aktiivisuutena. Kun työhön suhtaudutaan positiivisella asenteella, yhteisiin kokouksiin osallistutaan valmistautuneena ja halukkaina yhteistyöhön sekä kunnioituksella muita tiiminjäseniä kohtaan, luodaan samalla myös turvalliselle ilmapiirille otollista maaperää.

Ryhmän roolit, normit ja säännöt

Tiimin toiminnan kannalta oleellisena pidettiin roolien ja tehtävien selkeyttä kaikkien tiimin jäsenten osalta. Selkeiden roolien määrittämisen nähtiin myös lisäävän arvostusta tiiminjäseniä kohtaan, kun kaikille on selvillä, mitä kukakin tekee ja minkälainen osaaminen heillä on roolinsa suorittamiseen.

> *"Tavallaan siinä on se hyvä, että sitten se jotenkin osaat jo lähtökohtaisesti arvostaa sitä, että siellä on vaikka eri tausta taustoista ja eri osaamista tulevia ihmisiä, koska sä näet jotenkin suoraan, että mikä niitten funktio siinä tiimissä on."* (H4)

> *"Se, kuka sen tiimin on kutsunut koolle ja kuka niin kun tavallaan aloittaa sen työryhmän, niin sillä on tosi kriittinen se ensimmäinen puheenvuoro, että siihen että lähdetkö sä mukaan siihen… Sanoisin että se ensimmäinen kokous, että siellä käydään läpi, että kuka sinä olet ja mikä on sinun roolisi tässä tiimissä niin kyllä sillä on oikeasti iso merkitys siihen sen turvallisuuden ja sen toimivuuden kannalta. Se semmoinen keskustelu, että sitten sä pystyt tavallaan noteeraamaan sieltä, että OK tää on mukana sen takia, että hänellä on osaamista tai kokemusta tai mitä ikinä johonkin juttuun."* (H5)

Vastauksissa nousi esiin myös se, että tiiminjäsenenä toimiminen on helpompaa, jos oma rooli ja vastuu on selvä. Tämä vahvisti paitsi tiiminjäsenten käsitystä omasta roolista tiimissä myös varmisti, ettei tiimissä tehdä päällekkäistä työtä. Kun rooleissa on epäselvyyttä, tiimin toiminta vaikeutuu, mikä heikentää myös turvallisuutta.

> *"Voit olla varmemmin siinä tiimissä, kun sä tiedät, että mä oon täällä sen takia koska mä osaan tämmöisiä asioita."* (H4)

> *”Voihan se olla niin, että jos on tämmöinen itsestään johdettu tiimi, niin sittenhän se on semmoinen, että siinä on hyvin erilaisia osaajia, jotka on oman asiansa erikoisosaajia. Eli silloin siinä ei tule sitä, että tulee päällekkäisyyttä. Jokainen tietää mitä tekee, koska se on se heidän erikoisala-alueensa.”* (H1)

> *”Kun on selkeät rakenteet, roolit ja vastuut, sen kautta pystyy lähteä rakentamaan ehkä sitä psykologista turvallisuutta. Jos ei ne perusasiat ole muuten kunnossa niin en usko, että se psykologinen turvallisuus ihan merkittävän isoon rooliin positiivisessa mielessä silloin nousee.”* (H6)

Usein väliaikaisessa tiimissä koettiin ryhmän lähtevän nopeasti toteuttamaan sille annettua tavoitetta yleensä ennalta määrätyn aikataulun takia. Mikäli tiimi rakentuu enemmänkin siltä pohjalta, kenellä on halukkuutta tai mahdollisuuksia osallistua tiimin toimintaan kuin asiantuntijuuden tai selkeän tarpeen pohjalta, koettiin hyväksi käytänteeksi pohtia erityisen tarkasti, mitä tavoitteiden saavuttamiseksi välttämätöntä osaamista tiimissä on ja mikä rooli sopisi parhaiten kenellekin ennen kuin aloitetaan työskentely. Kun kaikille on selvää, mitä kukakin tekee, auttaa se luottamuksen ja tätä myötä turvallisuuden tunteen rakentumisessa.

> *”Se olisi siinä vaiheessa tärkeetä, kun lähdetään liikkeelle niin mietittäisiin, että no meillä on nyt tämmöinen sakki, että mikä meidän kunkin tavallaan nyt se tätä projektia varten se ydinosaaminen.”* (H4)

Selkeiden roolien lisäksi yhteisiä pelisääntöjä ja sopimuksia viestintätavoista pidettiin haastateltavien mielestä erityisen olennaisina psykologisen turvallisuuden rakentamisen kannalta väliaikaisissa tiimeissä, sillä tiimin jäseniä ei yhdistä pysyvän työympäristön sisäänrakennetut normit ja työskentelytavat. Näiden yhteisten sääntöjen sopiminen heti tiimin aloittaessa työskentelyn koettiin merkityksellisenä sen kannalta, että tiimi saadaan heti alusta alkaen toimimaan saumattomasti ja näin synnyttämään luottamuksen ja tätä kautta psykologisen turvallisuuden tunnetta.

Yhteisistä pelisäännöistä keskustelua pidettiin keskeisenä nimenomaan väliaikaisissa, organisaatiorajat ylittävissä tiimeissä, sillä tiimin jäsenillä saattaa olla hyvinkin erilaisia toimintatapoja ja sääntöjä omassa normaalissa arjessaan. Jos säännöistä ei sovita yhteisesti, voivat väliaikaisen tiimin jäsenet tahtomattaankin vaikuttaa negatiivisesti psykologiseen turvallisuuteen toimimalla tavoilla, jotka näyttäytyvät muille tiiminjäsenille epämääräisinä tai herättää turhia epäilyksiä.

> *”No väliaikaisessa tiimissä on se, että siellä saattaa olla tota erilaisia sääntöjä, että ihmisiä, joilla on ollut erilaisia hyväksyttyjä tai hyväksymättömiä toimintatapoja tai saattaa olla jopa niin, että toisessa tiimissä on ollut hyväksytty ja toisesta ei. Ja täähän on niinku pahinta mahdollista psykologisella turvallisuudella.”* (H1)

Toimintatavoista sopimiseen kuuluu haastateltavien mukaan olennaisesti myös keskustelu siitä, mitä kanavia tiimissä käytetään ja mihin kirjataan tiedot projektin etenemisestä, jotta kaikkien on helppo seurata tiimin toimintaa ja toiminta on läpinäkyvää kaikille tiiminjäsenille. Tämä avoimuus on omiaan lisäämään psykologisen turvallisuuden tunnetta eikä kenellekään jää tunnetta, ettei tiedä, mitä tiimissä tapahtuu.

> *”Tietenkin tiimissä pitää sopia ne tavallaan ne tiimin toimintatavat, että missä keskustellaan, tavataanko me vai onko se vaikka chatissa tehtävää vai onko joku yksi dokumentti mihin kaikki käy lisäilemässä asioita. Mun mielestä se pitää olla osa sitä alkua, että sovitaan että miten me tehdään tässä tiimissä nyt töitä.”* (H2)

> *”Meillä on nyt vaikka tosi paljon kanavia tässä nykymaailmassa ja työkaluja mitä käytetään niin ehkä jo pelkästään vaikka semmoiset viestinnän pelisäännöt, että miten tässä projektissa viestitään ja millaisista asioista, millaisesta kanavassa ja vaikka mihin kellon aikaan ja minkä tyyppisiä asioita käsitellään vaikka kokouksissa.”* (H4)

Osana yhteisiä toimintatapoja haastatteluissa mainittiin myös samanlaiset odotukset ja vaatimustaso kaikille tiiminjäsenille. Psykologisen turvallisuuden nähtiin toteutuvan tiimeissä, joissa roolien ja vastuiden lisäksi tehtävät on jaettu työmäärällisesti ja aikataulullisesti tasaisesti kaikille tiiminjäsenille. Tämä nähtiin myös edellytyksenä, että väliaikainen tiimi saavuttaa sille asetetut tavoitteet.

> *”Ne asiat, mitkä mä koen, että on syönyt sitä psykologista turvallisuutta on nimenomaan se, että eri säännöt tai hyvin eri tason tavoitteet eri ihmiselle. Tavallaan eri vaatimustasoa. Tasavertainen odotusarvo sitten, että mitä pitää saavuttaa ja kehitys pitäisi olla samansuuntainen.”* (H1)

Väliaikaiselle tiimille luodut yhteiset pelisäännöt, selkeät tavoitteet ja kirkastetut roolit nähtiin keskeisinä psykologista turvallisuutta lisäävinä seikkoina. Vastaajat korostivat, että kun näistä säännöistä, tavoitteista ja rooleista päätetään yhdessä ja kaikilla on mahdollisuus vaikuttaa niihin, lisää se sitoutuneisuutta tiimin yhteiseen toimintaan.

Johtajuuden merkitys ja johtajan rooli

Haastateltavien kokemuksen mukaan väliaikaisissa tiimeissä, joissa he olivat olleet mukana, oli jonkin verran erilaisia johtamismenetelmiä selkeästä tiimin johtajasta erilaisiin koordinointivastuisiin ja ajoittain selkeästi nimetyn johtajan puutteeseen, jolloin osallistujilta odotettiin jaettua johtajuutta ja itseohjautuvuutta tehtävien ja roolien jakamisessa. Haastatteluiden perusteella väliaikainen tiimi voi toimia myös ilman johtajaa, mutta riskinä tässä nähtiin, etteivät roolit ole niin selkeät eikä tiimi pääse yhtä varmasti haluttuun lopputulokseen. Epäselvät vastuut vaikuttavat heikentävästi myös turvallisen ilmapiirin syntymiseen.

> *”Haaste tuleekin siitä, että jos ei siinä ole semmoista selkeätä ehkä vetäjää tai johtajaa niin sitten se on jäänyt ehkä vähän siihen, että se on vähän sekavaa, että mikä on kenenkin tontti tai mitä kukakin tekee.”* (H4)

Kaikki haastateltavat olivatkin sitä mieltä, että parhaiten ovat toimineet ne väliaikaiset tiimit, joilla jonkinlainen vetovastuu on selkeästi nimetty jollekin tiiminjäsenelle, vaikka asiantuntijatiimeissä onkin totuttu itseohjautuvuuteen.

> *”Kyllä mun mielestä tämmöiset tän tyyppiset projektit niin tarvitsee jonkun, on se sitten nimeltään johtaja tai koordinaattori tai joku tämmöinen kellokalle. Mutta että jostakin pitää tulla tavallaan esimerkiksi se päämäärä, että mihin pyritään ja miten ryhmä toimii.”* (H2)

Psykologisen turvallisuuden kannalta nähtiin tärkeäksi, että tiiminvetäjä osoittaa omalla esimerkillään, että tiimissä on hyväksyttävää pyytää apua, osoittaa epävarmuutensa ja epäonnistumisensa. Tämän nähtiin luovan tiimiin ympäristön, jossa myös muiden on helppo tuoda esiin näitä seikkoja.

> *”Se vaikuttaa, miten ne tiimin johtajat osoittaa sitä esimerkkiä ja ehkä osoittaa myöskin omaa semmoista rehellisyyttä ja haavoittuvaisuutta. Siis kertoo, jos joku asia on haastava tai jotain on epäonnistunut tai pyytää esimerkiksi anteeksi.”* (H1)

”Semmoinen että sä näytät myös sitä inhimillisyyttä sen auktoriteetin ohella. Että pystyt tuomaan itse itseäsi esiin niin että pystyt luomaan muille myös sen tunteen siitä, että he pystyvät tekemään sen saman.” (H5)

Tärkeimpänä psykologista turvallisuutta lisäävänä seikkana johtajuuden näkökulmasta haastateltavat korostivat ennen kaikkea tasapuolisuutta ja tasa-arvoista kohtelua, jonka mainitsi jossain muodossa jokainen haastateltava. Tasapuoliseksi kohteluksi mainittiin muun muassa se, että kommunikaatio tiimin sisällä on avointa, tiiminjäsenille tulee tunne, että kaikkia huomioidaan, jokainen hyväksytään omana itsenään ja jokaisen kontribuutiota nähdään yhtä arvokkaana tavoitteiden saavuttamisen kannalta.

> *”Ja sitten kyllä mä sanoisin, että se johtaminen on todella kriittistä, se ei ole millään tavalla jotain suosivaa tai puolueellista tai osalla on tieto osalla ei ole tietoa tai tavallaan että se johtaminen on todella siinä avain.”* (H5)

Tiiminvetäjän ominaisuuksista arvostettiin osallistumista, aktivoimista ja läsnäoloa. Parhaiten tiiminvetäjänä nähtiin menestyvän henkilön, jolla on sekä luontaista kykyä että kokemusta johtaa ihmisiä, ei pelkästään projekteja ja jolla on myös substanssiosaamista tehtävään, jota tiimi suorittaa.

> *”Sillä on merkitystä, jos se projektiliidi johtaa sitä psykologisesti turvallisesti, eli hän kuuntelee kaikkia. Hän huomioi, hän hyväksyy, hän sitouttaa, hän motivoi.”* (H3)

> *”Siinä on aika paljon eroa myöskin, että minkälaisessa asemassa tää henkilö, ketä sitten vetää sitä kokonaisuutta on. Että onko hän oikeasti esimerkiksi kokenut esihenkilö vai tuleeko se vähän ulkopuolelta, niin kyllä se nyt tyypillisesti sen eron näkee.”* (H6)

Tiiminvetäjän tärkeänä tehtävänä nähtiin myös roolien selkeyttäminen, joka jo aiemmin mainittiin psykologista turvallisuutta lisäävänä tekijänä. Tiiminvetäjän vastuulle nähtiin myös tavoitteiden asetanta yhdessä tiimin kanssa, jolloin kaikilla on selkeä näkemys, mitä heiltä odotetaan ja miten tähän tavoitteeseen halutaan päästä. Lisäksi tiiminjohtajalta toivottiin selkeää kommunikaatiota siitä, missä projektissa mennään, minkälaisia haasteita on kohdattu ja mitä seuraavaksi tullaan tekemään tavoitteen saavuttamiseksi.

> *”Tiiminvetäjältä odotetaan, mitkä on tavoitteet. Kyllä se vaikea olisi nähdä, että jokainen itsekseen vaan sitten kehittelis ne omat yksittäiset tavoitteet ja*

> *ne ei olisi tiimin asia, että kyllä siihen tarvitaan joku, joka tavallaan sitten orkesteroi."* (H1)

> *"Semmoista sanoisin aktiivista kuuntelua se vaatii ja sitten semmoista, että kaikille ne tavoitteet on selkeät ja mikä se oma rooli siinä projektissa esimerkiksi on."* (H3)

Haastateltavat kokivat, että väliaikaisille tiimeille asetetaan ajoittain liiankin vaativia saavutus- ja aikatavoitteita, sillä tiimejä kootaan usein yhteen ratkomaan tiettyjä haasteita nopeassakin aikataulussa. Realististen tavoitteiden asettaminen ja odotusten hallinta tiimin ulkopuolisiin tahoihin, kuten johtoon nähden, koettiin myös tärkeäksi tiiminvetäjän vastuuksi.

> *"Ihmiset varmaan reagoi eri lailla paineeseen ja joku pystyy ottamaan enemmän vastaan kuin toinen. Mutta se että odotukset on vaikka jollekin tiimille tosi korkealla, niin se voi aiheuttaa semmoista kilpailua, mutta myös semmoista hankausta siellä."* (H3)

Haastattelujen kokemusten perusteella väliaikaiseen tiimiin valitaan jäseniä usein oman asiantuntijuutensa vuoksi, mutta ryhmänvetäjällä nähtiin myös tärkeä rooli tehtävien jakamiseen ja näin motivaation kasvattamiseen. Psykologisen turvallisuuden nähtiin kasvavan, kun kaikilla tiiminjäsenillä on mielenkiintoisia osa-alueita vastuullaan.

> *"Semmoinen sanelupolitiikkaa harvoin toimii. Silloin kun ihminen itse sanoo, että joo mä oon kiinnostunut tosta tai toi on mun vahvuus, niin hän myös mun mielestä sitoutuu siihen paremmin siihen projektiin."* (H3)

Vaikka haastateltavat korostivat, että kaikilla tiimiläisillä on mahdollisuus vaikuttaa tiimin turvallisuuden tunteeseen antamalla kaikkien mielipiteille tilaa, tiiminvetäjällä nähtiin erityinen rooli sen varmistamisessa, että kaikkien ääni tulee tiimissä kuulluksi. Tiiminvetäjä voi paitsi jakaa puheenvuoroja tasaisesti myös käydä kahdenkeskeisiä keskusteluja tiimiläisten kanssa varmistaakseen, että jokainen saa kerrottua ideansa ja mielipiteensä.

> *"Tää yksi henkilö vastuussa oleva henkilö huolehtii myöskin, että kaikki tulee kuulluksi tasaisesti… se lisäisi psykologista turvallisuutta, että yhden vastuulla olisi myöskin varmistaa, että jokaisen näkökulma ja mielipide on otettu huomioon."* (H1)

Kolme haastateltavaa korosti myös sen tärkeyttä, että organisaatiorajat ylittävissä tiimeissä "emoyhtiöiden" johto osallistuu ajoittain väliaikaisten tiimien toimintaan. Tämä nähtiin erityisen tärkeänä tiimien perustamisvaiheessa, jossa tiiminjäsenten edustamien

organisaatioiden johto voi osaltaan olla perustelemassa tiimin olemassaolon merkitystä ja luomassa yhtenäisyyden tunnetta.

> *”Niin kyllä mä jotenkin koen, että jos puhutaan työyhteisön psykologisesta turvallisuudesta, niin se johdon mukana olo on ihan hirveän tärkeätä tiimin rakentumisen kannalta. He asettaa sen tason sille tekemiselle ja osoittaa tiimin tärkeyden.”* (H5)

> *”Mä koen, että se edesauttaa, jos siinä on myöskin [kaikkien yrityksien] johto mukana ja omalla käytöksellään osoittaa, että ootte kaikki tärkeitä ja mitä aikaansaadaan yhdistämällä teidän osaamisenne.”* (H1)

Haastateltavien mukaan tiiminvetäjän tai -johtajan tärkeänä roolina psykologisen turvallisuuden kannalta nähtiin paitsi tavoitteista ja pelisääntöjen noudattamisesta huolehtiminen myös esimerkin näyttäminen avoimen keskustelun, virheiden ja haavoittuvaisuuden näyttämisen sekä kokeilunkulttuurin osalta. Haastateltavat kokivat, että vaikka väliaikaiselle tiimille ei olisi nimetty johtajaa, joukosta löytyy yleensä aina joku, joka luontaisesti ottaa vetovastuuta ja johtaa tiimiä kohti tavoitteita. Ilman ylemmän johdon mandaattia rooleista ja tavoitteista huolehtimista ei kuitenkaan pidetty kovin mutkattomana ja väliaikaisen tiimin nähtiin kärsivän, mikäli sillä ei jonkinlaista johtajaa ole.

5.5 Psykologisen turvallisuuden erityispiirteitä organisaatiorajat ylittävissä tiimeissä

Viimeisessä haastatteluteemassa pyrittiin tunnistamaan, millaisia eroja psykologisen turvallisuuden kokemuksessa on organisaatiorajat ylittävissä väliaikaisissa tiimeissä verrattuna pysyvämpiin tiimeihin. Tämän teeman avulla etsittiin vastausta neljänteen alakysymykseen, *Minkälaisia erityispiirteitä psykologisen turvallisuuden kokemukselle on organisaatiorajat ylittävissä tiimeissä?* Haastatteluteema jaettiin haastatteluissa saatujen vastausten pohjalta neljään alateemaan, joita ovat ajan rajallisuus, väliaikaisten tiimien virtuaalinen luonne, kulttuurierot sekä saavutusten huomioiminen.

Ajan rajallisuus

Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että väliaikaisten tiimien haasteena on ajan puute ja tämä nähtiin myös suurimpana erona pysyviin tiimeihin verrattuna. Tästä syystä

väliaikaisissa tiimeissä hypätään usein suoraan toteuttamaan asetettua tavoitetta eikä huolehdita tiimiytymisestä, tiimin kulttuurista tai psykologisesta turvallisuudesta.

> *”Mun mielestä sitä [psykologista turvallisuutta väliaikaisissa tiimeissä] aika harvoin otetaan mitenkään erityisesti huomioon, että nää tämmöiset tiimit yleensä on aika teknisesti toteutettu. Monestihan sitä luottamusta ei oikein ehdi edes välttämättä syntyä. Tai sitten siihen ei panosteta, että semmoista syntyisi ja varsinkin sitten, jos tiimit eivät välttämättä edes näe kasvotusten.”* (H6)

Jotta psykologiseen turvallisuuteen liittyvät seikat tulisivat huomioiduiksi väliaikaisissa tiimeissä, haastatteluissa ehdotettiin ratkaisuksi tiimin toiminnan mittaamista sille asetettujen tavoitteiden lisäksi psykologisen turvallisuuden ja tiimin yhteishengen kannalta. Muuten näiden asioiden nähtiin jäävän helposti liian vähälle huomiolle väliaikaisissa tiimeissä.

> *”Kuka ikinä sitä projektia vetääkään, niin se ei ajattele niinkään sitä kulttuuria tai sitä turvallisuuden tunnetta, vaan hän ajattelee sitä lopputulosta. Tavallaan sen ehkä myöskin jollain tavalla pitäisi olla se onnistumisen mittari, että kuinka hyvin se tiimi toimii, kuinka hyvin he luottaa toisiinsa, kuinka turvallinen olo heillä on siinä.”* (H5)

Väliaikaisissa tiimeissä ei koettu myöskään jäävän aikaa tiimin jäseniin tutustumiselle yhtä paljon kuin pysyvämmissä organisaatioissa, ellei tutustumiselle nimenomaan allokoida aikaa ja luoda aktiivisesti mahdollisuuksia. Suurin osa haastateltavista oli sitä mieltä, että väliaikaisissa tiimeissä on vähemmän mahdollisuuksia tutustua muihin tiimiläisiin työroolin ulkopuolelta, sillä tekeminen keskittyy tiimille asetetun tavoitteen saavuttamiseen. Tiimit ovat myös yleensä hajallaan, jolloin luontaista kanssakäymistä esimerkiksi lounastauoilla ei tiimiläisten kesken synny. Vastausten perusteella väliaikaisissa tiimeissä tulisi kiinnittää normaalia enemmän huomioita siihen, että tapaamisissa on aikaa keskustella myös muista kuin työasioista ja näin oppia tuntemaan tiiminjäseniä.

> *”Toki nyt mä ehkä ajattelen virtuaalista maailmaa, mutta se että kun ihmiset jää muuten vähän kaukaisemmaksi ja jos ei fyysisesti tehdä jotakin työtä niin silloin on tosi paljon merkitystä siinä, että sallitaan sitä aikaa myös sille avoimelle keskustelulle tai semmoiselle, joka nyt sitten taas livemaailmassa yleensä on paljon helpompaa.”* (H5)

> *”Aikaa keskustella ja vähän tutustuu ihmisiin ja ymmärtää vähän eri luontaisia toimintamalleja ja näkee esimerkiksi ihmisten taakse… Että pystyy sopeuttaa ehkä omaa toimintaansa myöskin.”* (H1)

Sen lisäksi, että aika epämuodollisemmalle tutustumiselle jää usein väliaikaisissa tiimeissä vähemmälle, osa haastateltavista koki, että väliaikaisiin tiimeihin myös liittyy useammin jäseniä, jotka käyvät vain toteuttamassa pienen projektin osan, eikä heistä muodostu tiivistä osaa tiimiä. Tämä vaikuttaa myös turvallisuuden tunteeseen, mikäli osallistujien roolia tiimissä ei avata eikä tiimiläisille ole selvää, ketkä tiimiin oikeastaan kuuluvat.

> *”Suoraan asiaan ja menoksi ja usein myös sillain, että ihmisiä tulee vaan yhtäkkiä lisää jostain… Sulla ei ole semmoinen safe space sun oman projektitiimin ympäri vaan sitten siellä on vähän väliä uusia tyyppejä.”* (H4)

Haastateltavien kanssa keskusteltiin siitä, kuinka paljon he näkevät psykologisen turvallisuuden syntymiseen vaadittavan aikaa. Tämän aiheen osalta vastauksissa oli eniten ristiriitaisuuksia. Osa näki väliaikaisuuden aiheuttavan juuri ajan puutteen vuoksi haasteita psykologisen turvallisuuden syntymiselle, osa koki psykologisen turvallisuuden olevan mahdollista syntyä jopa päivässä tai olla lähtökohtaisesti olemassa jollakin tasolla jopa luonnostaan.

> *”Se luottamus mikä tässä nyt on ehkä se keskeinen asia niin sehän nyt rakentuu aina kuitenkin vaan ajan myötä.”* (H6)

> *”Mun mielestä molemman tyyppisissä tiimeissä on mahdollista luoda hyvä psykologinen turvallisuus ja ehkä jopa tommoisissa väliaikaisissa tiimeissä, kun kaikki tietää, että tämä päättyy jossain kohtaa, niin se saavutetaan nopeammin siinä mielessä, kun siinä pitää hypätä siihen junaan pikkuisen nopeammin kuin se, että jos tää on periaatteessa ikuinen tää tiimi tässä kasassa, niin siinä ei ole ehkä myöskään hoppua sen suhteen.” (H2)*

> *”Riippuu paljon siitä aikajänteestä, että missä tehdään töitä, mutta että tyypillisestihän ne kokoukset on sitten aika tiuhaan varsinkin siinä alussa, että sovitaan se käytännön toteutus. Mutta kyllä mä näkisin että tavallaan, kun asenteet kunnossa, niin se turvallisuus on kyllä aika varhaisesta vaiheesta läsnä.”* (H4)

Lyhyen yhteistyöajan nähtiin myös tuovan helpotusta psykologisen turvallisuuden kokemukseen, sillä väliaikaisuus vapauttaa liiallisesta itsekontrolloinnin tarpeesta. Väliaikaiseen tiimiin ei nähty myöskään liittyvän yhtä paljoa valmiita ennakkoasetelmia ja muiden

asettamia odotuksia siitä, miten tiimin jäsenenä yleensä toimii ja reagoi erilaisiin tilanteisiin, mikä saattaa jopa rohkaista avoimempaan ja normaalista poikkeavaan toimintaan.

> *”Siinä tavallaan ehkä se, että kun se on väliaikainen niin sun ei tarvitse miettiä sitten sitä ehkä niin pitkäjänteisesti, kun jotain pysyvän tiimin kanssa tekemistä. Mutta mä näen sen ehkä enemmän positiivisena, että se tosiaan saattaa vapauttaakin ihmisiä, että ei tarvitse miettiä, että voinko mä nyt tehdä näin ja noin kun mun tarvitsee tehdä tän tyypin kanssa töitä vielä vuosia eteenpäin.”* (H2)

> *”Keskustelu voi olla helpompaa siinä vieraassa porukassa, missä sulla on se tietty tontti ja tietty rooli ja tietty asema niin sitten se voi olla helpompi itse asiassa olla rohkeampi avoimempi ja vaikka enemmän omia ideoita esiin tuova siinä.”* (H4)

Väliaikaisten tiimien usein virtuaalinen luonne

Väliaikaiset organisaatiorajat ylittävät tiimit toimivat haastateltavien kokemusten mukaan huomattavan usein virtuaalisesti ja kasvokkain tapahtuvia kohtaamisia on pysyviä tiimejä harvemmin. Mikäli väliaikainen tiimi toimii ainoastaan virtuaalisesti, nähtiin psykologisen turvallisuuden kannalta merkitykselliseksi se, että kaikki osallistujat ovat kokouksissa kamerat päällä ja puheenvuoroja jaetaan tasaisesti. Lisäksi virtuaalisissa kokouksissa erilaisten teknologisten alustojen käyttö nähtiin toimivana tapana saada kaikkien mielipiteet kirjattua ja kuuluviin. Virtuaalitiimin osalta yhteiset pelisäännöt kokouskäytänteiden osalta nähtiin erityisen tärkeiksi.

> *” Musta tuntuu, että silloin kun saatiin kaikille kamerat päälle ja kaikille oli Miro boardissa oma mahdollisuus saada äänensä kuuluville ja se ei ollut sellainen, mikä olisi perustunut siihen, kuka äänessä eniten. Mä uskoisin että siinä on saatu luotua kyllä [psykologista turvallisuutta].”* (H1)

Virtuaalisesti toimivissa väliaikaisissa tiimeissä myös kokouskäytänteisiin tulee kiinnittää erityistä huomiota, jotta turvallinen ilmapiiri on mahdollista synnyttää. Monet mielipiteet saattavat jäädä sanomatta tekniikan tuomien viiveiden vuoksi. Virtuaalisesti toimiessa tuleekin vastaajien mukaan antaa enemmän aikaa toisten puheenvuoroille.

> *”Virtuaalisesti se vaatii aika paljon enemmän aikaa, kun sua pelottaa, että puhut sä jonkun päälle. Ja no nyt mä en sanokaan mitään ja nyt se avasikin mikrofoniin… että onhan se virtuaalisesti aikaa vievempää sitä semmoista niin sopivaa kulttuuria luoda.”* (H5)

Virtuaalisessa ympäristössä tulee myös ymmärtää tiiminjäsenten mahdolliset rajoitukset teknologian käytön suhteen, mikä saattaa vaikuttaa osallistumishalukkuuteen sekä pyrkiä kiinnittämään huomiota avoimen kulttuurin luomiseen virtuaalisia alustoja hyödyntäen.

Tiimin jäsenten erilaiset kulttuuritaustat

Yksi useassa haastattelussa esiin noussut ero väliaikaisen ja pysyvän tiimin välillä oli vastaajien mukaan väliaikaisessa tiimeistä puuttuva yhtenäinen organisaatiokulttuuri. Pysyvissä tiimeissä psykologisen turvallisuuden kokemukseen nähtiin vaikuttavan pysyvän organisaation kaikille yhtenäiset normit, työskentelykulttuuri ja toimintatavat. Kun kaikilla tiimin jäsenillä on näistä yhtenevä näkemys ja ne ohjaavat toimintaa, nähtiin psykologisen turvallisuuden kehittyminen helpompana.

> *”No väliaikaisesta tiimissä on se, että siellä saattaa olla erilaisia sääntöjä, että ihmisiä, joilla on ollut erilaisia hyväksyttyjä tai hyväksymättömiä toimintatapoja tai saattaa olla jopa niin, että toisessa tiimissä on ollut hyväksytty ja toisesta ei. Ja täähän on pahinta mahdollista psykologiselle turvallisuudelle.”* (H1)

Erilaisten organisaatiokulttuurien nähtiin vaikuttavan muun muassa siihen, että riskinotto väliaikaisessa tiimissä voi olla vaikeampaa kuin pysyvissä tiimeissä. Syiksi tälle nähtiin yhteisten arvojen puuttuminen, selkeän johdolta tulevan mandaatin puute sekä eri raportointilinjat. Tästä syystä yhteisten pelisääntöjen muodostaminen ja noudattaminen ovat omiaan määrittämään väliaikaisen tiimin rajoja ja lisäämään turvallisuuden tunnetta.

> *”Kun mä oon tehnyt pysyvästi tiimissä, tavallaan se tulee johdolta, missä määrin voidaan ottaa riskejä. Jos sulla on väliaikainen tiimi, joka on koottu eri funktioista tai ihmisistä, jotka vaikka raportoi eri paikkoihin niin musta se voi olla hankalampaa silloin tai sitten se on pitänyt määritellä etukäteen, että mikä se on se tavallaan hiekkalaatikko, missä te saatte mellastaa.”* (H3)

Useat haastateltavat olivat olleet mukana organisaatiorajat ylittävissä tiimeissä, joissa on erilaisen organisaatiokulttuurin lisäksi näkynyt eri kansallisuuksia edustavien jäsenten erilaiset kulttuuritaustat ja tapa suhtautua esimerkiksi ylempänä hierarkiassa oleviin henkilöihin. Näiden erojen nähtiin tuovan haasteensa turvallisen ilmapiirin luomiseen väliaikaisissa tiimeissä.

> *”Itä-Euroopassa…siellähän on paljon semmoinen vielä hierarkkisempi se toiminta ja just esimerkiksi tää epäonnistumisesta tai vaikeista asioista tai haasteista puhuminen on vähän enemmän, mitä he ei varmaan luontaisesti tee.”* (H2)

> *”Joissain kulttuureissa se suoruus ei ole ehkä niin…joku saattaa sen kokea jyräävänä niin sitten ehkä kannattaa jonkin sortin pelisäännöt avoimen keskustelun kulttuurin hengessä käydä joka kerta läpi.”* (H3)

Myös kulttuurien väliset erot työskentelytavoissa ja viestinnässä koettiin haasteellisiksi psykologisen turvallisuuden näkökulmasta. Siinä missä toisen kulttuurin edustajan voi luottaa tekevän sen, minkä lupaa, toisessa kulttuurissa taas voidaan luvata, mitä ei aiotakaan tehdä. Näissä tilanteissa selkeäitä tavoitteita ja tehtävien tärkeyden selkeyttämistä pidettiin keinona saada ihmiset toimittamaan heidän vastuulleen annetut tehtävät.

> *”Paljon myös nimenomaan siihen luottamukseen liittyen, että jossain kulttuureissa tietenkin sanotaan, että kaikki hoituu ja mitään ei tapahdu ja toisistaan ei ehkä sanota niin paljon, mut asiat vaan tapahtuu niin kyllähän se vaan siihen tuo aika paljon ristiriitoja.”* (H6)

Kun haastateltavat pohtivat, miten näihin kulttuurillisiin eroihin voitaisiin vaikuttaa, korostui vastauksissa esimerkin voima. Osoittamalla itse haavoittuvaisuutensa, kysymällä neutraalisti muiden ajatuksia keskustelunaiheisiin ja sallimalla tiimin jäsenten palata aiheisiin esimerkiksi seuraavalla tapaamiskerralla, kun heillä on ollut aikaa jäsentää ajatuksiaan, lisätään myös turvallista ilmapiiriä. Lisäksi pelisääntöjen kertaus ja säännöllinen muistutus siitä, että tiimissä on lupa tuoda omia ajatuksiaan esiin, nähtiin hyvinä keinoina rikkoa kulttuurisidonnaista hiljaisuutta ja näin edistää psykologista turvallisuutta. Vastaajat olivat kuitenkin sitä mieltä, että väliaikaisuuden takia kulttuurierojen poistaminen ei useinkaan ole realistista. Sen sijaan niiden tiedostaminen ja ymmärtäminen nähtiin avaimena turvallisuuden tunteen synnyttämiseen.

Saavutusten huomioiminen

Psykologisen turvallisuuden kannalta saavutusten huomioiminen ja yhteisten onnistumisten juhlistaminen nähtiin merkityksellisinä seikkoina psykologisen turvallisuuden kannalta. Tämän nähtiin lisäävän onnistumisen kokemusta ja me-henkeä sekä tarjoavan mahdollisuuden myös epäonnistumisten reflektointiin.

> *”Reflektointi on musta yks tosi tärkeä osa psykologista turvallisuutta, että kun reflektoidaan että missä onnistuttiin, missä ehkä epäonnistuttiin tai mitä oppeja jäi käteen tai käydään läpi osallistujapalautetta.”* (H3)

Useimmat haastateltavat totesivat, että väliaikaisissa tiimeissä keskitytään usein määrätyn tehtävän suorittamiseen ja pysyvämmälle tiimille tyypilliset tiimiytymistä edistävät

toimenpiteet jäävät vähemmälle. Yhdeksi tällaiseksi toimenpiteeksi mainittiin useammassa haastattelussa onnistumisten ja saavutusten juhliminen. Haastateltavat kokivat, että yhteiset onnistumisen kokemukset ja niiden huomioiminen ovat merkityksellisiä tiimin yhteishengen ja tätä kautta myös psykologisen turvallisuuden kokemuksen kannalta.

> *”Jos se on väliaikainen ryhmä, mutta esimerkiksi ne tuotokset sitten havaitaan vasta vuosien jälkeen, sitten siinä ehkä voi jäädä se semmoinen lopullinen loppuanalyysi tai vaikutusten arvioiminen puuttumaan.” (H2)*

Psykologisen turvallisuuden merkitys väliaikaisissa tiimeissä koettiin erityisen merkitykselliseksi, sillä tällaisissa tiimeissä on usein tarkoitus saavuttaa tavoitteet lyhyessä ajassa.

> *”Mun mielestä se, että tiimissä saadaan jotain aikaiseksi niin sehän [psykologinen turvallisuus] on ihan se elinehto, että siinä tiimissä on niin kun helppo tehdä.”* (H2)

Usein väliaikaisia tiimejä kuitenkin johdetaan haastateltavien mukaan tulosten kautta eikä kiinnitetä huomiota psykologisesta turvallisuutta lisääviin seikkoihin, kuten saavutusten huomioimiseen. Tällaisessa tiimissä nähtiin tärkeäksi tehdä saavutuksia myös projektin välillä näkyväksi, jotta tiimi hitsautuu entistä paremmin yhteen ja on halukas panostamaan yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi.

5.6 Yhteenveto tuloksista

Haastateltavat tarjosivat erittäin laajan ja monipuolisen kuvauksen, mitä psykologinen turvallisuus heidän mukaansa tarkoittaa ja miten se näkyy tiimin toiminnassa. Tämän lisäksi tulokset tarjoavat runsaasti ymmärrystä, miten tiiminjäsenet voivat toiminnallaan vaikuttaa psykologisen turvallisuuden kokemukseen, minkälainen tiimirakenne, toimintamallit ja johtajuus tukevat turvallisuuden kokemusta ja mitä seikkoja väliaikaisissa tiimeissä on erityisesti huomioitava, jotta tiimiin saadaan luotua psykologisen turvallisuuden ilmapiiri. Yhteenveto tutkimustuloksista on kuvattu alla kuvassa 12.

Kuva 12. Yhteenveto tutkimustuloksista

6 Johtopäätökset

Tässä luvussa vastataan tutkimukselle asetettuihin tutkimuskysymyksiin ja vertaillaan empiirisen tutkimuksen pohjalta syntyneitä havaintoja aiempaan aiheesta tehtyyn tutkimukseen. Luvun lopussa käydään läpi tutkimukseen liittyvät rajoitukset ja esitetään jatkotutkimusehdotuksia.

6.1 Tutkimustulosten yhteenveto ja pohdinta

Psykologisen turvallisuuden merkitys organisaatioissa korostuu entisestään työelämän muuttuessa epävarmemmaksi ja monimutkaisemmaksi. Organisaatioiden toimintaympäristöt muokkautuvat, ja työn tekeminen ylittää yhä useammin tiimien ja organisaatiorajojen perinteiset rajat. Organisaatiotutkimus on tunnistanut psykologisen turvallisuuden kriittiseksi tekijäksi muun muassa tiimin ja organisaation oppimisen, yksilöiden ja tiimien väliseen kommunikoinnin, tiedonjaon sekä suoritusten ja innovaation taustalla (Newman et al. 2017; Edmondson & Lei, 2014). Aiempi tutkimus on keskittynyt ymmärtämään psykologisen turvallisuuden luonnetta, tunnistamaan siihen vaikuttavia tekijöitä ja tutkimaan sen vaikutuksia yksilöihin, ryhmiin ja organisaatioihin. Väliaikaisessa, organisaatiorajat ylittävässä kontekstissa tutkimusta on kuitenkin tehty verrattain vähän. Tätä aukkoa pyrittiin täyttämään tämän tutkimuksen avulla.

Tutkielman tavoitteena oli tarkastella, miten asiantuntijat kokevat psykologisen turvallisuuden organisaatiorajat ylittävissä väliaikaisissa tiimeissä ja mitkä seikat vaikuttavat turvallisen ilmapiirin kokemukseen sekä vastata päätutkimuskysymykseen:

”*Mitkä ovat psykologisen turvallisuuden kokemukseen vaikuttavia tekijöitä organisaatiorajat ylittävissä tiimeissä?”*

Päätutkimuskysymykseen pyrittiin vastaamaan seuraavien alatutkimuskysymysten avulla:

- *Mitä psykologisella turvallisuudella organisaatiorajat ylittävässä tiimityössä tarkoitetaan?*

- *Millainen rooli tiiminjäsenillä on psykologisen turvallisuuden kokemukseen organisaatiorajat ylittävissä tiimeissä?*
- *Minkälaiset tiimin ominaisuudet ja käytännöt tukevat psykologista turvallisuutta organisaatiorajat ylittävissä tiimeissä?*
- *Minkälaisia erityispiirteitä psykologisen turvallisuuden kokemukselle on organisaatiorajat ylittävissä tiimeissä?*

Vastaukset alatutkimuskysymyksiin ja lopuksi päätutkimuskysymykseen esitetään alla.

6.1.1 Psykologisen turvallisuuden kokemus

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen avulla haluttiin saada ymmärrys, *miten asiantuntijat kokevat psykologisen turvallisuuden väliaikaisessa tiimityöskentelyssä*. Tulosten perusteella psykologisesti turvallisessa tiimissä vallitsee avoimen keskustelun kulttuuri, jossa uskalletaan nostaa vaikeitakin asioita keskusteluun, pyytää apua ja haastaa muita riippumatta hierarkiasta tai tiiminjäsenten organisatorisista rooleista. Psykologiseen turvallisuuteen katsotaan kuuluvan myös mahdollisuus olla oma itsensä ja tulla arvostetuksi sellaisenaan. Lisäksi tiimissä kannustetaan riskinottoon ja kannetaan yhteisesti vastuuta epäonnistumista.

Tutkimustulokset mukailevat Edmondsonin (2004), Edmondsonin ja Lein (2014, 24) sekä Kahnin (1990, 708) näkemyksiä siitä, että psykologisesti turvallisessa tiimissä voi esittää kysymyksiä, ilmoittaa virheistä, ideoida ja asettaa itsensä haavoittuvaan asemaan ilman pelkoa seurauksista. Tulokset tukevat myös Tynanin (2005, 223) ja Carmelin et al. (2009, 86) havaintoja siitä, että psykologinen turvallisuus vähentää pelkoa kasvojen menetyksestä tai epäpätevyyden vaikutelmasta, kun myönnetään virheitä tai pyydetään apua. Tutkimustuloksissa nousi esiin jossakin muodossa kaikki Edmondsonin (1999, 382) 7-asteisen mittariston elementit psykologiselle turvallisuudelle. Näistä selkeästi eniten mainitut olivat avoimen keskustelun kulttuuri, avunpyynnön mahdollisuus ja arvostus. Tulosten yhtäläisyys aiempaan tutkimukseen voi selittyä tutkimuksen otannalla, jossa mukaan valittujen henkilöiden edustamissa organisaatioissa psykologinen turvallisuus on ollut vahvasti esillä ja aihe tätä myötä tuttu.

Psykologinen turvallisuus ei automaattisesti merkitse tiimin yksimielisyyttä. Sen sijaan psykologisesti turvallisessa tiimissä jäsenillä on tilaa olla eri mieltä rakentavalla tavalla.

(Edmonson 2012, 119.) Tulokset osoittavat, että turvallisessa ilmapiirissä työtehtäviin liittyvät konfliktit ovat mahdollisia ilman, että ne eskaloituvat henkilöiden välisiksi, kuten myös Bradley et al. (2012, 151) ovat aiemmin havainneet. Turvallisuuden vallitessa tiiminjäsenet kokevat, että toisten ideoiden kritisointi ei ole henkilökohtaista vaan kriittisellä asioiden tarkastelulla pyritään saavuttamaan mahdollisimman onnistunut lopputulos.

Edmondsonin (2005, 237) mukaan psykologisesti turvallisessa työympäristössä koetaan turvalliseksi ottaa riskejä, mikä nousi myös tämän tutkimuksen tuloksissa turvallisuuden merkkinä. Tiimin tulisi toimia turvallisena harjoitteluympäristönä, jossa erilaisten toimintatapojen kokeilu on sallittua (Edmondson 2004, 17-22). Tulosten perusteella psykologisesti turvallisessa ympäristössä nimenomaan kannustetaan kokeiluun ja tarjotaan, ellei jopa tarkoituksenmukaisesti etsitä, mahdollisuuksia riskinottoon. Huomionarvoista on, että tutkimustulosten riskinottokyvyn nähtiin linkittyvän erityisesti tiimin vahvaan me-henkeen, jonka seurauksena riskeistä kannettiin vastuuta tiiminä. O'Donovan et a. (2020, 2) huomasivat psykologisen turvallisuuden kasvattavan tiimin yhteishenkeä ja Lee et al. (2020) ovat havainneet yhteishengen vaikuttavan avoimeen keskustelukulttuuriin sekä tiimin ongelmanratkaisukykyyn. Yhteishengen suoraa vaikutusta riskinottokykyyn ei kuitenkaan ole aiemmissa tutkimuksissa mainittu.

Tulosten perusteella psykologisen turvallisuuden kokemus kasvaa luottamuksellisen ilmapiirin pohjalta. Tulokset siis vahvistivat näiden kahden ilmiön välistä yhteyttä ja ovat näin ollen linjassa Otalan (2018, 154) esittämän ajatuksen kanssa, että luottamus toimii psykologisen turvallisuuden perustana. Sen lisäksi, että luottamus nähtiin psykologista turvallisuutta lisäävänä tekijänä, on huomionarvoista, että tutkimuksen perusteella luottamus nähtiin myös lähtökohtana, jota ilman psykologista turvallisuutta ei voida saavuttaa. Tulokset osoittavat myös, että projektiluonteisissa tiimeissä luottamuksen merkitys korostuu, sillä tämäntyyppisiltä tiimeiltä odotetaan nopeaa järjestäytymistä ja tehokkuutta. Buvik ja Tvedt (2016, 114-115) näkevätkin, että luottamus on keskeinen tiimin tehokkaan toiminnan edellytys.

6.1.2 Tiiminjäsenten rooli psykologisen turvallisuuden kannalta

Toisen tutkimuskysymyksen avulla haettiin vastauksia siihen, *miten tiimin jäsenet voivat omalla toiminnallaan tukea psykologisen turvallisuuden tunnetta väliaikaisissa tiimeissä*.

Tulosten mukaan tiiminjäsenet voivat vaikuttaa turvallisuuden kokemukseen moninaisesti. Turvallisuutta tukevia käytänteitä ovat tulosten perusteella muun muassa avun tarjoaminen ja tiimin yhdessä oppimisen tukeminen, avoimen keskustelun edistäminen, jäsenten aktiivinen toiminta, vapaamuotoisen kuulumisten vaihtaminen, epämuodollisten suhteiden muodostaminen, toisia kunnioittava käytös ja ilmapiirin parantaminen omalla positiivisella panoksella.

Väliaikaisissa tiimeissä turvallisuutta rakennetaan usein ketterän luottamuksen kautta, jonka syntymiseen tiiminjäsenet voivat Blomqvistin (2021) mukaan vaikuttaa myönteisellä ja aktiivisella kommunikaatiolla, avoimuudella, hyväntahtoisuudella sekä varmistamalla lupaustensa toteuttamisen. Salmivaara et al. (2020) puolestaan mainitsevat toisten kunnioittamisen, arvostelun välttämisen ja epäonnistumisen sallimisen psykologista turvallisuutta edistävinä toimintatapoina. Empiirisen tutkimuksen tulokset liittyen tiiminjäsenten mahdollisuuksiin vaikuttaa psykologiseen turvallisuuteen vahvistavat sekä Blomqvistin (2021) että Salmivaaran et al. (2020) näkemyksiä. Tulokset noudattavat myös Otalan (2018, 154) näkemystä, jonka mukaan luottamusta ja tätä myötä psykologista turvallisuutta voidaan vahvistaa innostamalla muita, luomalla positiivista ilmapiiriä, argumentoimalla rakentavasti sekä suhtautumalla tiiminjäseniin empaattisesti. Tähän sisältyy myös yhdessä oppiminen ja osaamisen jakaminen, mikä nousee vahvasti esiin myös tämän tutkimuksen tuloksissa.

Edmondson (2012, 124-125) on esittänyt epämuodollisilla suhteilla olevan suuri merkitys psykologisen turvallisuuden kannalta. Ihmisten välinen vuorovaikutus toteutuu, kun läsnä on lämpöä, luotettavuutta ja moraali. Vaikka nämä nimenomaiset ilmaisut eivät esiintyneetkään tässä tutkimuksessa, kuvattiin psykologista turvallisuutta parantavaa toimintaa siten, että nämä elementit olivat tuloksista löydettävissä ja epämuodolliset suhteet nähtiin ratkaisevan tärkeinä turvallisen ilmapiirin rakentamiselle. Tiiminjäsenillä onkin tutkimuksen mukaan tärkeä rooli välittömien, työroolin ylittävien suhteiden muodostamisessa muihin tiimin jäseniin. Tämän nähtiin toteutuvan tiiminjäsenten aktiivisena pyrkimyksenä löytää verkostoitumismahdollisuuksia ja edistää vapaamuotoista keskustelua tiiminjäsenten kanssa.

Gong et al. (2012) näkevät yksilöt aktiivisina toimijoina, jotka voivat omalla toiminnallaan pyrkiä rakentamaan psykologista turvallisuutta tiimissä. Edmondson ja Lei (2014) havaitsivatkin nimenomaan aktiivisesti toimivien tiiminjäsenten edistävän psykologisesti turvallisen ilmapiirin syntymistä. Tutkimustulokset korostavat yksilön aktiivisuuden ja asenteen

merkitystä psykologisen turvallisuuden kokemuksen kannalta. Tulosten perusteella psykologinen turvallisuus on vahvasti läsnä tiimeissä, joissa jäsenet ovat aktiivisesti mukana tavoitteiden asettamisessa ja saavuttamisessa, osallistuvat aktiivisesti vuorovaikutukseen muiden kanssa ja osoittavat innostusta tiimin toimintaan.

6.1.3 Tiimirakenteen vaikutus psykologiseen turvallisuuteen

Kolmas tutkimuskysymys haki vastauksia siihen, *minkälaiset tiimin ominaisuudet ja käytännöt tukevat psykologista turvallisuutta organisaatiorajat ylittävissä tiimeissä.* Tuloksissa nousi esiin, että psykologinen turvallisuus on vahvemmin läsnä, kun tiimiin kootaan henkilöistä, jotka ovat aiemmin tuttuja keskenään, omaavat tiimissä tarvittavaa asiantuntijuutta ja ovat motivoituneita toimimaan tiiminjäsenenä. Tämän lisäksi tiimin toimintaa tulisi ohjata yhtenäisten normien ja tavoitteiden sekä selkeiden roolien kautta ja tiimillä olisi hyvä olla nimetty johtaja tai tiiminvetäjä.

Tuttuus ja tiimin koko

Kim et al. (2023, 433-435) havaitsivat tiimin jäsenten aiemman kokemusta yhteistyöstä helpottavan tiimin yhteistyön sujuvuuden, luottamuksen ja psykologisen turvallisuuden kokemusta väliaikaisissa tiimeissä. Tutkimustulokset ovat linjassa tämän löydöksen kanssa, sillä tulosten perusteella tiiminjäsenten tuttuus ennustaa nopeampaa psykologisen turvallisuuden tunnetta. Tämä johtui yhteistyön perustumisesta aiemmin luodulle luottamukselle ja yhteisille kokemuksille. Tulosten mukaan yksikin tuttu henkilö auttoi luottamuksellisen ilmapiirin syntymistä ja helpotti verkostojen muodostamista. Ilmiö on tuttu Salmivaaran et al. (2020) väliaikaisen tiimin psykologisen turvallisuuden tutkimuksesta, jossa suhdepohjaiset mahdollistajat lisäsivät hankkeen merkityksellisyyttä, motivaatiota osallistumiseen ja ketterän luottamuksen syntymistä.

Vaikka väliaikaisilta tiimeiltä usein puuttuu perinteiset luottamuksen lähteet, joihin tuttuuskin luetaan, Meyerson et al. (1996, 167-168; 175) ja Bakker (2010, 474) ovat havainneet ketterän luottamuksen ilmenemisen olevan mahdollista, jos tiimissä on keskinäistä riippuvuutta ja käsitys tiimin kyvystä vastata odotuksiin. Tutkimustulokset osoittivatkin, että väliaikaisessa tiimissä psykologisen turvallisuuden tunne voi vallita heti alusta alkaen myös entuudestaan tuntemattomien tiiminjäsenten kesken, mikäli ryhmän jäsenet kokevat, että

jäsenet on valittu tiimiin tietyn osaamisen tai ominaisuuksien perusteella. Tämä voi pohjautua esimerkiksi siihen, että osallistujat tulevat samankaltaisista rooleista, jolloin heillä on muille osallistujille tuttu tietotaito tai osallistujalla on osaamista, jonka koetaan vahvistavan tiimin toimintaa. Näin ollen tulokset vahvistavat aiempia tutkimustuloksia siitä, että ryhmäjäsenyyden tiiminjäsenten välille luoma ryhmäidentiteetti auttaa synnyttämään positiivisia käsityksiä tiimin muista jäsenistä ja näin kasvattamaan psykologisen turvallisuuden tunnetta. (Koopmann et al. 2016, 941.)

Tutkimuksessa ilmeni, että organisaatioissa, joissa väliaikainen tiimityö on yleistä, samat yksilöt saattavat päätyä toistuvasti tekemisiin toistensa kanssa erilaisissa väliaikaisissa tiimeissä. Saman ilmiön ovat aiemmin panneet merkille myös Sydow ja Windeler (2020, 489). Näin myös väliaikaisten tiimien jäsenten välillä syntyy pysyvämpiä suhteita, jotka helpottavat yhteistyötä, kun ihmiset kootaan uusiin väliaikaisiin tiimeihin. Tämänkin tutkimuksen tuloksista oli havaittavissa, että yhteistyö eri organisaatioiden välillä myös toistuu ja voivat syventyä yritysten välisiksi hankeverkostoiksi, kuten Sydow ja Windeler (2020, 489) esittivät.

Ryhmän riittävän pienellä koolla on nähty olevan merkitystä tiimin menestymisen kannalta. (Katzenbach ja Smith 2015, luku 3) Tutkimustulosten mukaan tiimin koolla ja jäsenten pysyvyydellä on merkitystä myös psykologisen turvallisuuden kannalta väliaikaisissa tiimeissä. Liian suuren tiimikoon nähtiin heikentävän turvallisuutta varsinkin, jos ryhmä toimii virtuaalisesti. Isommissa ryhmissä turvaudutaan tulosten mukaan helposti tutumpiin tai muuten helposti lähestyttäviin tiimiläisiin ja syvempiä suhteita muodostetaan heidän kanssaan. Myös Lechner & Tobias Mortlock (2022, 2–6) ovat havainneet virtuaalisissa tiimeissä syntyvän helposti tiimin sisäisiä alaryhmiä ja tiiviitä suhteita tutumpien jäsenten kanssa. Heidän tutkimuksessaan näiden alaryhmien nähtiin synnyttävän ulkopuolisuuden tunnetta, mikä vaikuttaa turvallisuuden tunteeseen heikentävästi. Tässä tutkimuksessa tulokset kuitenkin ehdottavat ratkaisuksi liian suureen ryhmäkokoon tiimin pilkkomista pienempiin alatiimeihin, mikä mahdollistaisi ihmisten kyvykkyyksien paremman huomioimisen ja helpottaisi vastuunjakoa. Tämän toimintatavan nähtiin pienentävän riskiä siihen, että vain dominoivien henkilöiden ääni tulee kuuluviin ja näin lisäävän turvallisuuden tuntua.

Tuttuuden ja riittävän pienen ryhmäkoon nähtiin vähentävän myös hierarkiaa tiimeissä, mikä nähtiin tulosten valossa positiivisena psykologisen turvallisuuden kannalta. Kun hierarkia

on matala, koetaan omien mielipiteiden ilmaisu helpompana. Myös Tynan (2005, 223) on tunnistanut valta-asetelmien merkityksen alhaalta ylöspäin tapahtuvan kommunikoinnin suhteen. Pelko itsensä alttiiksi saattamisesta estää vaikeiden asioiden esiin nostamisen, mikä vaikuttaa heikentävästi tiimin suoritus- ja innovointikykyyn.

Asiantuntemus ja motivaatio

Nemhard ja Edmondson (2006, 943) sekä Edmondson ja Lei 2014, 24) ovat todenneet rajat ylittävän yhteistyön tärkeyden organisaation menestyskyvylle. Yhtenä selityksenä tälle on asiantuntemuksen kapeneminen, mistä syystä on perusteltua tuoda eri alojen asiantuntijoita yhteen. Tutkimustulokset osoittivat, että väliaikaiset tiimit eivät kuitenkaan aina perustu asiantuntijuuteen vaan tiimit saatetaan muodostaa myös sillä periaatteella, kenellä on aikaa tai kiinnostusta olla mukana.

Tutkimustulosten mukaan psykologisen turvallisuuden kannalta toimii parhaiten väliaikaiset tiimit, joissa jäsenet on valittu mukaan nimenomaan asiantuntijuuden perusteella tiettyä roolia täyttämään. Tällöin jäsenten välillä vallitsee luottamus muiden tiiminjäsenten kyvykkyydestä, minkä myös Blomqvist (2021) on havainnut vaikuttavan ketterän luottamuksen ja turvallisen ilmapiirin syntymiseen väliaikaisissa tiimeissä. Asiantuntijuuden arvostamisen voidaan nähdä liittyvän myös Carmelin ja Gittelin (2008, 709; 722) esittämään havaintoon keskinäisen kunnioituksen positiivisesta vaikutuksesta psykologiseen turvallisuuteen. Kun tiiminjäsenten asiantuntijuuden ja pätevyyden tiedetään riittävän tiimin tavoitteiden saavuttamiseen, synnyttää se kunnioitusta ja tätä myötä turvallisuutta.

Tuloksissa nousi esiin myös näkemys siitä, että psykologinen turvallisuus rakentuu asiantuntijuuden ja kyvykkyyden pohjalle eikä pelkkä toisia tukeva ja arvostava ilmapiiri välttämättä ole riittävä turvallisuuden synnyttäjä. Tämä ajatus poikkeaa hieman aiemmasta Edmondson (2012, 124-125) tutkimuksesta, jonka mukaan pätevyys ei yksin riitä tiimityölle ja oppimiselle välttämättömän vuorovaikutuksen saavuttamisessa vaan tiiminjäsenten inhimilliset ominaisuudet nähdään tärkeämmässä roolissa psykologisen turvallisuuden kokemuksen kannalta. Tutkimustuloksista kuitenkin ilmeni, että psykologinen turvallisuus voi syntyä myös teknisemmin toteutetussa projektissa, jossa tiimin jäsenet koetaan riittävän kykeneviksi tehtävän suorittamiseen, kriittistenkin näkemysten esittämiseen ja tätä kautta luottamuksen lunastamiseen.

Psykologisen turvallisuuden näkökulmasta tutkimustulokset osoittivat, että väliaikaiseen tiimiin valituilta henkilöitä odotetaan asiantuntemuksen lisäksi motivoituneisuutta ja innostusta osallistua tiimin toimintaan. Motivaation nähtiin saavan tiiminjäsenet ponnistelemaan enemmän tulosten saavuttamiseksi ja olevan avoimia kokeilemaan uusia toimintatapoja. Myös Blomqvist (2021) on havainnut tiiminjäsenten aktiivisuuden ja avoimuuden uusilla asioille vaikuttavan väliaikaisen tiimin ketterän luottamuksen ja näin ollen psykologisen turvallisuuden tunteen kehittymiselle. Positiiviset tunteet, kuten uteliaisuus ja inspiraatio, ovat myös Delizonnan (2017) mainitsemia vaikuttumia psykologisen turvallisuuden syntymiselle.

Salmivaara et al. (2020) havaitsivat tiiminjäsenten motivaation auttavan psykologisen turvallisuuden syntymistä väliaikaisissa tiimeissä. Heidän mukaansa motivaatiota kasvoi, kun tiimijäsenyys tarjosi osallistujille mahdollisuuden uusien kontaktien luomiseen, oman osaamisen kehittämiseen ja oman asiantuntemuksensa hyödyntämiseen tiimin tavoitteen saavuttamiseen. Näiden tekijöiden osalta tutkimustulokset noudattelivat Salmivaaran et al. (2020) tutkimuksen linjaa. Tulokset kuitenkin osoittavat, että jos rooli väliaikaisessa tiimissä rajoittuu pelkästään oman osaamisen jakamiseen ilman mahdollisuutta oppia uutta, se ei lisää motivaatiota vaan saattaa pikemminkin heikentää sitä. Uutena havaintona motivaatioon vaikuttavista seikoista tutkimus osoitti väliaikaisen tiimin tehtävän vaikutuksen osallistujien päivittäiseen työhön. Mikäli tiimi kootaan suorittamaan tavoitetta, joka tuo merkityksellisyyttä tiiminjäsenen arkeen, jäsenyyteen myös sitoudutaan paremmin.

Tutkimustulokset osoittivat osallistujien riittävien resurssien ja saaman tuen varmistaminen olevan oleellinen seikka motivaation ja tiimin sitoutumisen kannalta. Väliaikaisen tiimin työhön sitoutuminen onnistuu ainoastaan, jos tälle työskentelyllä on varattu riittävästi aikaa, työ on suunniteltu huolella ja organisaatio tarjoaa tukea tiimin työhön sitoutumiseen. Yksilötasolla onkin yhä enemmän näyttöä siitä, että tukevat organisaatiokäytännöt, kuten organisaation tarjoama tuki ja työn suunnittelu, lisäävät psykologisen turvallisuuden tunnetta ja ovat näin myönteisessä yhteydessä työntekijöiden työn tuloksiin (Newman 2017, 525; Frazier et al. 2016, 149).

Ryhmän roolit, normit ja säännöt

Väliaikaisille tiimeille on tyypillistä, että niiden toimintaa ohjaa tavoitteet siinä, missä perinteiset tiimit suorittavat tehtäviä (Lundin ja Söderholm 1995, 439). Psykologisen

turvallisuuden kannalta on tärkeää, että tiimi jakaa yhteiset tavoitteet (Carmeli & Gittel 2009, 713), tavoitteet ovat selkeät (Edmondson & Mogelof 2006) ja tiiminjäsenet ovat sitoutuneet tavoitteisiin ja niiden saavuttamiseen (Otala 2018, 154). Myös Blomqvist (2021) on todennut väliaikaisten tiimien ketterän luottamuksen taustalla vaikuttavat vuorovaikutusta tukevat rakenteet ja prosessit, joihin kuuluu muun muassa yhteiset tavoitteet, selkeät roolit, yhteiset arvot ja toimintaperiaatteet.

Tutkimustulosten perusteella väliaikaisissa tiimeissä tavoitteiden ja roolien sekä näiden välisen riippuvuuden ymmärtämisellä nähtiin olevan positiivinen vaikutus psykologisen turvallisuuden kokemukseen. Tulokset korostivat, että tiimin toiminnan kannalta jokaisen roolin tulisi olla selkeä ja jokaisen tiiminjäsenen tulisi myös ymmärtää toistensa roolit kokonaisuuden kannalta. Salmivaara et al. (2020, 198) havaitsivat psykologisen turvallisuuden mahdollistuvan, kun jäsenille tarjottiin oikeus ottaa vastuuta, omat tehtävät ja vastuut olivat kaikille selvät eikä näissä ilmennyt epätietoisuutta osallistujien kesken. Näin lisätään sekä omistajuutta että tunnetta siitä, että kaikkien tiiminjäsenten ääni pääsee kuuluviin. Nämä kaikki teemat nousivat esiin myös tämän tutkimuksen tuloksissa, joiden mukaan selkeät roolit, tavoitteet ja epäselvyyksien välttäminen toimivat pohjana psykologiselle turvallisuudelle. Lisäksi tulokset osoittivat, että ryhmänjäsenillä tulee olla vaikutusvaltaa oman roolinsa suhteen, jotta työ tuntuu mielekkäältä. Tuloksissa korostui myös kirkkaan tavoitteen ja siihen sitoutumisen merkitys. Näin ollen tulokset vahvistivat Otalan (2018, 154), Carmelin & Gittelin (2009, 713) sekä Edmondsonin ja Mogelofin (2006) löydökset psykologisen turvallisuuden kehittymiselle keskeisistä tekijöistä.

Vaikka liiallisten muodollisten sääntöjen ja normien on todettu syövyttävän psykologista turvallisuutta (Koca Balli et al. 2021, 61), tulokset osoittivat yhteisten pelisääntöjen olevan oleellisia psykologisen turvallisuuden saavuttamiseksi väliaikaisissa tiimeissä. Tiimin yhteiset säännöt nähtiin tärkeiksi, kun tiimiin kootaan jäseniä erilaisista organisaatioista ja organisaatiokulttuureista, jolloin yhteistä arvomaailmaa tai sääntöjä ei välttämättä ole.

Tuloksissa nousi esiin myös Kahnin (1999, 713) psykologisen turvallisuuden kannalta oleellisiksi mainitsema normi yhteisistä odotuksista tiimin jäsenten käyttäytymistä kohtaan sekä Salmivaaran et al. (2020) huomio psykologisen turvallisuuden taustalla vaikuttavista määritellyistä toimintatavoista, joihin tiiminjäsenet voivat nojata. Tulokset osoittivat, että psykologisen turvallisuuden toteutuminen on helpompaa, kun tiiminjäsenten ei tarvitse

miettiä, miten he uskaltavat tuoda asioita ilmi vaan odotukset tiimin kommunikointitavoista on tehty yhteisesti selväksi.

Johtajuuden merkitys ja johtajan rooli

Perinteisissä tiimeissä tiimin johtajuus on yleensä ollut selkeästi määritelty (Wageman et al. 2012, 305-306), kun taas väliaikaisilta organisaatioilta puuttuu usein keskitetty ohjaus ja johtajuus on jaettu tiiminjäsenille (Jalonen et al. 2013, 287; Carson et al. 2007, 1217). Aiemmassa tutkimuksessa on todettu johtajuudella olevan suuri merkitys tiimin psykologisen turvallisuuden tunteeseen (mm. Newman et al. 2017, 525; Hirak et al. 2012, 110; Frazier et al. 2016, 149). Tutkimustuloksissa nousi esiin, että väliaikaiset tiimit, joissa on jonkinlainen nimetty johtaja, toimivat paremmin kuin täysin itseohjautuvat tiimit. Tulosten perusteella väliaikaisille tiimeille ei kuitenkaan kaivata niinkään virallista johtajaa vaan enemminkin tiimin toimintaa koordinoivaa henkilöä, joka toimii korkeamman johdon mandaatilla.

Tutkimustulokset vahvistivat osittain Salmivaaran, Martelan ja Heikkilän (2020) näkemyksiä siitä, ettei psykologisen turvallisuuden syntyminen aina vaadi ylhäältäpäin tulevaa ohjausta vaan se voi toteutua myös itseohjautuvissa tilapäisorganisaatioissa. Tulosten valossa väliaikaisissa tiimeissä olisi kuitenkin hyvä olla nimettynä vastuullinen tiiminvetäjä, sillä niissä pyritään usein saavuttamaan tuloksia nopealla aikataululla ja tiimeihin kaivataan henkilöä, joka vastaa tulosten saavuttamisesta. Psykologisen turvallisuuden vahvistaminen on Aron (2018, 30) mukaan yksi tiimin johtajan tärkeimmistä tehtävistä, mutta tutkimustulokset osoittivat, että väliaikaisissa tiimeissä tämä jää vielä usein vähemmälle huomiolle tiiminvetäjän keskittyessä enemmän tulosten saavuttamiseen.

Tulosten perusteella tärkein psykologista turvallisuutta lisäävä tekijä johtajuuden näkökulmasta on tasapuolisuus ja tiimiläisten tasa-arvoinen kohtelua. Myös Åhman (2014, 95–96) on havainnut johtajan epäoikeudenmukaisten toimintatapojen heikentävän psykologista turvallisuutta ja Nemhard ja Edmondson (2006, 947) puolestaan oikeudenmukaisuuden lisäävän turvallisuutta. Aiemmissa tutkimuksissa tasapuolisuus ei ole kuitenkaan noussut kriittisimmäksi johtajuuteen liittyväksi tekijäksi turvallisuuden taustalla.

Tutkimustulokset osoittivat, että johtajan osoittama kannustus, sitouttaminen ja haavoittuvaisuus vaikuttavat positiivisesti psykologisen turvallisuuden kokemukseen. Inhimillinen, omat heikkoutensa myöntävä johtaja luo tiimiin ilmapiirin, jossa avunpyytäminen ja epäonnistumisten jakaminen ovat sallittuja. Nämä huomiot tukevat Edmondsonin (2003, 15),

Regin et al. (2020, 672) sekä Pagen et al. (2019, 30) näkemyksiä psykologista turvallisuutta edistävistä johtajan käytösmalleista. Eroavaisuuksiakin löytyi, sillä vaikka tutkimuksessa nousi esiin Edmondsonin (2003) johtajan tärkeäksi ominaisuudeksi mainitsema saavutettavuus (läsnäolo), johtajan lähestyttävyys ei sellaisenaan esiintynyt tuloksissa. Hyvän johtajan ominaisuuksina mainittiin kuitenkin luontainen kyky ottaa kantaa sekä tiimin työhön liittyviin kysymyksiin (tehtäväkohtainen kompetenssi) että tiimin toimintaan liittyviin seikkoihin (johtamiseen liittyvä kompetenssi). Näiden voidaan nähdä liittyvän lähestyttävyyden teemaan.

Tuloksissa esiin noussut liiallinen auktoritaarisuus tukee Åhmanin (2014, 95–96) ja Nemhard ja Edmondson (2006, 947) löydöksiä johtajan psykologista turvallisuutta nakertavista käyttäytymismalleista, joissa liiallinen kontrolli, auktoriteetin korostus ja epäoikeudenmukaiset toimintatavat nostettiin esiin negatiivisina käytösmalleina.

Tutkimustulosten perusteella myös ylemmän johdon osallistumista väliaikaisten tiimien toimintaan pidetään tärkeänä turvallisuuden tunteen kannalta. Ylemmän johdon tuen nähtiin auttavan synnyttämään kuvaa tiimin merkityksellisyydestä ja luovan kulttuuria, jossa vallitsee psykologisesti turvallinen ilmapiiri. Baer & Frese (2003, 48) ovatkin aiemmin havainneet, että ylemmällä johdolla on tärkeä rooli uusien ideoiden ja avoimesti keskustelevan organisaatiokulttuurin luomisessa.

6.1.4 Psykologisen turvallisuuden erityispiirteet väliaikaisissa tiimeissä

Viimeisessä kokonaisuudessa käsiteltiin psykologisen turvallisuuden kokemuksen eroja pysyvissä ja väliaikaisissa konteksteissa. Tutkimuskysymyksen avulla haettiin vastausta siihen, m*inkälaisia erityispiirteitä psykologisen turvallisuuden kokemukselle on organisaatiorajat ylittävissä tiimeissä.* Empiirisessä tutkimuksessa suurimmiksi erottaviksi tekijöiksi psykologisen turvallisuuden näkökulmasta väliaikaisissa tiimeissä tunnistettiin ajan rajallisuus, tiimin usein virtuaalinen luonne, kulttuurilliset eroavaisuudet ja saavutusten huomioimisen vähyys.

Ajan rajallisuus

Empiirisen tutkimuksen tulokset osoittivat, että väliaikaisen tiimin rajallinen aika vaikuttaa psykologisen turvallisuuden tunteeseen. Tiimin kulttuuri, tiimihenki ja psykologinen

turvallisuus jäävät tällöin usein toissijaisiksi, kun pyritään saavuttamaan tiimille asetettu tavoite. Väliaikaisissa organisaatioissa toimivat osapuolet ovatkin Salmivaaran et al. (2020, 190) mukaan sitoutuneet toimimaan saavuttamaan tietyn päämäärän tietäen, että yhteistyö päättyy sovitun aikataulun mukaisesti, minkä vuoksi tavoite usein ohjaa tekemistä. Aiempi tutkimus osoittaa, ettei yksilöiden työskentelyaika samassa organisaatiossa välttämättä ole tarpeeksi pitkä synnyttämään syvän luottamuksen tunnetta tai kokemusta riskinottamisen mahdollisuudesta toisten kanssa (Salmivaara et al. 2020, 188). Syvempien suhteiden luomisen on kuitenkin huomattu olevan mahdollista myös luonteeltaan ohimenevissä, väliaikaisissa organisaatioissa (mm. Salmivaara et al. 2020, Koopmann et al. 2016 & Livne-Tarandach ja Jazaier, 2021). Tutkimustulokset myötäilivät näitä huomioita, sillä psykologisen turvallisuuden tunteen saavuttaminen nähtiin olevan mahdollista hyvinkin lyhyessä ajassa, mikäli tiimin rakenne, johtajuus ja yksilöiden uskomukset tukivat tunteen syntymistä.

Uutena havaintona tutkimustulokset osoittivat, että tiimin rajallinen aika voi myös toimia psykologisen turvallisuuden tunnetta lisäävänä seikkana. Kun tiiminjäsenet tietävät, että yhteistyö päättyy tietyn hetken jälkeen, vapautuivat he itsekontrollin tarpeesta ja rohkaistuivat avoimempaan toimintaan. Tätä havaintoa ei ole havaittu aiemmassa tutkimuksessa, joten se tuo uutta näkökulmaa aiheen tutkimukseen. Huomionarvoista kuitenkin oli, että tulosten mukaan väliaikaisissa tiimeissä yhteistyö samojen henkilöiden kanssa on usein toistuvaa ja helpottaa tiimien toimintaa toistuessaan. Havainto tukee Kimin et al. (2023, 433-435) huomiota siitä, että tiiminjäsenten aiempaa kokemus yhteistyöstä ja yhteisiä kokemuksia, helpottaa löytämään nopeammin yhteisen tavan toimia, yhteisen kielen sekä luottamuksen ja psykologisen turvallisuuden.

Tiimin virtuaalinen luonne

Einola ja Alvesson (2019, 1891) ovat huomioineet, että etenkin tietointensiivisillä toimialoilla toimintaa suoritetaan usein rajat ylittävissä, usein väliaikaisissä tiimeissä, joissa viestitään usein virtuaalisesti. Virtuaalisuus tuo haasteensa psykologisen turvallisuuden kokemukseen väliaikaisissa tiimeissä, sillä niitä vaivaavat kasvokkaisen kontaktin puute, tehoton viestintä sekä vaikeudet luottamuksen ja korkealaatuisten suhteiden luomisessa (Lechner & Tobias Mortlock 2022, 2–6). Tutkimustuloksissa on poimittavissa samoja virtuaalisuuden aiheuttamia haasteita kuin aiemmistakin tutkimuksista. Ratkaisuina virtuaalisuuden tuomiin vaikeuksiin ehdotettiin kameroiden päällä pitämistä ja tasaisesti jaettuja puheenvuoroja.

Myös selkeiden kokouskäytänteiden, yhteisesti sovittujen työkalujen käytön ja ihmisten mahdollisten teknisten vajavaisuuksien huomioiminen nähtiin tiimityötä helpottavina ja psykologista turvallisuutta lisäävinä seikkoina.

Kulttuurierot

Majchrzakin, Moren ja Farajin (2012, 951) mukaan väliaikaisissa tiimeissä haasteita voivat aiheuttaa tiiminjäsenten tietämyserot, joiden vuoksi heidän ajatusmaailmansa voivat olla erilaiset. Kun tiimiltä puuttuu myös yhteiset toimintatavat ja syvät suhteet, nämä haasteet syvenevät. Edellä mainittuja piirteitä voidaan pitää tiiminjäsenten välisinä kulttuurieroina, jotka nousivat esiin tutkimustuloksissa yhtenä eroavaisuutena väliaikaisten ja pysyvien organisaatioiden välillä. Tuloksissa korostettiin sekä organisatoristen kulttuurierojen että erilaisista kulttuureista johtuvien erojen vaikutusta tiimin toimintaan ja näin psykologiseen turvallisuuteen. Yhteisten arvojen ja selkeän johdolta tulevan mandaatin puute sekä erilaiset raportointilinjat loivat esteitä turvallisuuden kokemukselle. Ratkaisuna tähän nähtiin väliaikaisen tiimin yhteisten pelisääntöjen luominen ja niistä säännöllisesti muistuttaminen. Ajan rajallisuuden takia kulttuurieroihin vaikuttaminen nähtiin kuitenkin haasteelliseksi. Avainasemassa psykologisen turvallisuuden syntymiselle nähtiinkin kulttuurierojen tiedostaminen, ymmärtäminen ja huomioiminen.

Saavutusten huomioiminen

Newman et al. (2017, 526) ovat todenneet jaettujen tiimipalkintojen vaikuttavan positiivisesti psykologiseen turvallisuuteen. Väliaikaisissa tiimeissä saavutusten huomioiminen jää kuitenkin tutkimustulosten perusteella usein perinteisiä tiimejä vähäisemmiksi. Tuloksista ilmenee, että saavutusten huomioiminen on olennaista, jotta tiimille syntyy yhteisiä onnistumisen kokemuksia. Näin on mahdollista lisätä yhteenkuuluvuuden tunnetta ja sitoutumista tiimin työskentelyyn. Näin ollen positiivisella huomioimisella voidaan nähdä olevan kaksitasoinen vaikutus turvallisuuden tunteeseen, sillä palkitsemisen lisäksi sitoutuneet tiiminjäsenet luovat Newmanin et al. (2017, 526) psykologisen turvallisuuden ilmapiiriä tiimeissä.

6.1.5 Vastaus päätutkimuskysymykseen

Vastausta tutkimuksen päätutkimuskysymykseen ”*Mitkä ovat psykologisen turvallisuuden kokemukseen vaikuttavia tekijöitä organisaatiorajat ylittävissä tiimeissä?”* haettiin neljän

alakysymyksen avulla. Empiirisen tutkimuksen tulokset osoittivat, että psykologinen turvallisuus väliaikaisissa tiimeissä rakentuu ketterän luottamuksen pohjalta ja merkittävimmät tekijät sen kokemuksen kannalta liittyivät tiiminjäsenten asiantuntemukseen, käyttäytymiseen ja sitoutumiseen, tiimin oikeanlaiseen rakenteeseen, tiimille luotuihin normeihin ja säännöt sekä väliaikaisen organisoitumiseen liittyvien erityispiirteiden huomioimiseen. Yksinkertaistettu yhteenveto vastauksista tutkielman päätutkimuskysymykseen on koottu kuvaan 13.

Kuva 13. Väliaikaisen organisaation psykologisen turvallisuuden rakentuminen ja kokemukseen merkittävimmin vaikuttavat tekijät

Tutkielman tulokset auttavat ymmärtämään keskeisiä tekijöitä, jotka vaikuttavat psykologisen turvallisuuden kokemukseen väliaikaisissa organisaatioissa. Väliaikaisen organisoitumisen yhä yleistyessä ja psykologisen turvallisuuden näytellessä kriittistä roolia tiimien menestymisen kannalta, tutkielma on ajankohtainen ja tarpeellinen. Tutkimus väliaikaisessa kontekstissa on vielä vähäistä ja vaikka tutkimustulokset vahvistavat suurelta osin aiempien tutkimusten tuloksia, tarjoaa tulokset myös muutamia uusia havaintoja. Tästä syystä tuloksia voidaan pitää tärkeänä ja tutkimuksen rikastuttavan vielä kapeaa tutkimuskenttää. Tutkimustulokset osoittavat, että psykologisen turvallisuuden kokemukseen voidaan vaikuttaa moninaisin keinoin väliaikaisissa organisaatioissa ja tulokset ovat hyödynnettävissä yritysmaailmassa väliaikaisia tiimejä rakennettaessa ja johdettaessa. Huomionarvoista on myös jokaisen yksittäisen tiiminjäsenen merkitys psykologisen turvallisuuden kannalta, mistä syystä aiheen pinnalla pitäminen organisaatioiden keskustelussa on merkityksellistä psykologisesti turvallisen työympäristön rakentamisessa.

6.2 Käytännön suositukset

Tutkimustulokset tarjoavat tietoa, millaisia tekijöitä huomioimalla voidaan lisätä psykologisen turvallisuuden kokemusta väliaikaisissa tiimeissä. Tulokset voivatkin toimia ohjeistuksena ja tukena organisaatioille, joissa työtä toteutetaan väliaikaisissa, organisaatiorajat ylittävissä tiimeissä. Ymmärtämällä psykologiseen turvallisuuteen vaikuttavia tekijöitä, organisaatioilla on mahdollisuus luoda entistä tehokkaampia väliaikaisia tiimejä, jonka jäsenet ovat tyytyväisempiä ja sitoutuneempia työhönsä ja valmiimpia tekemään aloitteita sekä osallistuvat aktiivisesti tiimityöhön ja toiminnan kehittämiseen (Wietrak & Gifford 2024, 5-6). Lisäksi näin on mahdollista vaikuttaa tiiminjäsenten väliseen kommunikaatioon, tiedon jakoon, asenteisiin, oppimiseen, suoritukseen ja innovointiin (Newman et al. 2017, 527).

Väliaikaisia tiimejä kootessa tulisi huomioida jäsenten substanssiosaaminen ja asiantuntijuus peilaten tiimin tavoitteita ja tarkoitusta. Lisäksi on varmistettava tiiminjäsenten motivaatio ja mahdollisuudet sitoutua tiimityöhön. Tiimiin tulisikin valita jäseniä, joiden ammatillista kehittymistä osallistuminen tukee, joiden päivittäistä työtä tiimin tavoitteet tukevat ja joilla on resursseja osallistumiseen. Lisäksi tiimin kokoamisessa tulisi huomioida optimaalinen tiimikoko, jotta vältetään psykologista turvallisuutta heikentävä alaryhmien muodostuminen (Lechner & Tobias Mortlock 2022, 2–6). Mikäli ryhmäkoko on suuri ja toiminnan

onnistuminen vaatii ryhmän jakamista pienemmiksi alaryhmiksi, tulee ryhmänjohtajan huolehtia tasapuolinen tiedonkulku kaikkien ryhmänjäsenten välillä, jottei ryhmässä synny epäoikeudenmukaisuuden tai salailun kokemusta.

Vaikka väliaikaiset tiimit toimivat usein itseohjautuvasti (Jalonen et al. 2013, 287), tiimille olisi tutkimustulosten valossa hyvä nimetä nimellinen johtaja, joka paitsi vastaa tavoitteiden saavuttamisesta, huolehtii, että roolit ja vastuut ovat selvät, varmistaa tiimin riittävät resurssit, hallitsee tiimiin kohdistuvia odotuksia ja toimii yhteyshenkilönä tiimin ja ylemmän johdon välillä. Väliaikaisissa tiimeissä on kuitenkin pyrittävä pitämään hierarkia matalalla ja varmistettava tiiminjäsenten välinen vastavuoroinen kommunikaatio valtasuhteista välittämättä.

Väliaikaisessa kontekstissa on myös äärimmäisen tärkeää viestiä psykologisesta turvallisuudesta, vaikka kontekstiin valitut asiantuntijat olisivat tuttuja teeman kanssa. Kun kootaan yhteen asiantuntijoita yli organisaatio- ja maarajojen, käsitykset turvallisesta ilmapiiristä voivat vaihdella suurestikin. Tästä syystä tiimin kesken on tärkeää luoda yhteiset pelisäännöt, viestiä odotetuista toimintatavoista sekä kannustaa ja rohkaista avoimeen kommunikointiin, epäkohtien esiin nostamiseen sekä muiden näkemysten haastamiseen. Tässä keskistä on sekä tiimin johtajan että kaikkien tiiminjäsenten esimerkki. Lisäksi tiimille tulee kommunikoida, että tiimissä on luvallista ottaa riskejä, pyytää apua ja tuoda esiin epäonnistumisia ilman pelkoa negatiivisista vaikutuksista.

Suositukset psykologisen turvallisuuden rakentamiseksi väliaikaisessa kontekstissa tiiminjäsenille, johtajille ja organisaatiolle on koottu liitteeseen 4.

6.3 Tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimusaiheet

Vaikka tutkimus saavutti sille asetetut tavoitteet ja tutkimuskysymyksiin löydettiin vastaukset, on tutkimustuloksissa rajoitteita, jotka tulee huomioida. Tutkimusjoukon suhteellisen pienen koon vuoksi aineistosta ei voida tehdä laajasti yleistettäviä johtopäätöksiä, vaikka saturaatiopiste tässä tutkimuksessa saavutettiinkin. Tutkimuksessa käytetty harkinnanvarainen eliittiotanta saattaa olla syynä nopean saturaation saavuttamiseen, mikä takaa tutkimusaineiston riittävyyden tämän tutkielman osalta ja näin ollen tuloksia voidaan pitää luotettavina. Jotta yleistykset olisivat luotettavampia, tarvitaan tutkimusta myös laajemmissa

väliaikaisen organisoitumisen ympäristöissä, jolloin tuloksiin voidaan saada joko vahvistusta tai hajontaa.

Tutkimuksen rajoitteena voi olla haastateltavien rekrytointi tutkijan omasta verkostoista, jolloin tutkijalla ja haastateltavilla saattaa olla samankaltaisia kokemuksia sekä psykologisen turvallisuuden toteutumisesta että väliaikaisissa tiimeissä toimimisessa. Näin ollen on mahdollisuus, että objektiivisuuteen pyrkimisestä huolimatta tutkijan omat kokemukset ovat voineet vaikuttaa aineiston tulkintaan sekä keräys- että analysointivaiheessa. Tutkija kuitenkin kokee, että omat kokemukset mahdollistivat aiheesta erityisen paljon tietävien haastateltavien rekrytoinnin sekä haastateltavien ja tutkijan välisen luottamuksellisen ja avoimen keskustelun.

Sekä väliaikainen organisoituminen että psykologinen turvallisuus ovat tämän hetken työelämän keskeisiä ilmiöitä ja nämä tarjoavatkin kontekstin useille jatkotutkimusmahdollisuuksille. Tässä tutkimuksessa keskityttiin asiantuntijoihin, jotka eivät ole sidoksissa toisiinsa työn puolesta. Olisikin mielenkiintoista vertailla samassa väliaikaisessa tiimissä toimivien asiantuntijoiden psykologisen turvallisuuden kokemusta keskenään ymmärtääksemme, minkälaisia eroja tiimin sisällä saattaa vallita turvallisuuden kokemuksessa. Myös kahden erilaisen tiimin välinen vertailu toisi lisää ymmärrystä, mitkä seikat edistävät tai estävät psykologisen turvallisuuden ilmenemistä väliaikaisissa tiimeissä.

Tässä tutkimuksessa keskityttiin asiantuntijoiden tutkimushetkeen mennessä kerryttämään tietoon turvallisuuden ilmiöstä väliaikaisessa kontekstissa. Jatkotutkimus väliaikaisen tiimin psykologisen turvallisuuden kehittymisestä tiimin toiminnan aikana toisi uutta näkökulmaa tällä hetkellä vielä kapeaan tutkimuskenttään. Väliaikaisille tiimeille on myös tyypillistä, että samoja henkilöitä kootaan useammankin kerran yhteen suorittamaan tiettyä tehtävää, jolloin psykologisen turvallisuuden kehittymistä ja vaikutuksia olisi mahdollista tutkia pidemmälläkin aikavälillä. Samalla mahdollistuisi vertaileva tutkimus psykologisen turvallisuuden kokemuksesta väliaikaisissa tiimeissä, joissa tiimin jäsenet tuntevat toisensa ennestään tai ovat toisilleen tuntemattomia.

Tämän tutkimuksen kohderyhmä oli melko rajallinen ja tutkimukseen haastatelluilla henkilöillä oli melko runsas kokemus erilaisissa väliaikaisissa tiimeissä toimimisesta. Tutkimusotosta laajentamalla nuorempiin ja vähemmän kokemusta kartuttaneisiin vastaajiin saattaisi

tuoda uusia kulmia aiheeseen. Lisäksi aihetta voisi tutkia väliaikaisia tiimejä vetävien henkilöiden näkökulmasta, joka tässä tutkimuksessa ei tule esiin.

Viimeisenä jatkotutkimusehdotuksena esitetään tästä tutkielmasta pois rajattujen aiheiden tutkimista, kuten psykologisen turvallisuuden merkitystä väliaikaisten tiimien tuloksen ja saavutusten kannalta. Psykologisen turvallisuuden vaikutuksia on tutkittu laajasti liike-elämässä, mutta tutkimus väliaikaisten tiimien osalta on vielä vähäistä ja tarve aiheen tarkemmalle tutkimukselle on selkeä väliaikaisen organisoitumisen yhä lisääntyessä ja muuttuessa normiksi. Myös pysyvien ja väliaikaisten tiimien välisiä eroja psykologisen turvallisuuden kokemuksen näkökulmasta voisi tutkia tarkemmin, jotta tulevaisuuden usein väliaikaisissa tiimeissä osattaisiin johtaa turvallisuutta ja tätä kautta menestystä entistä tehokkaammin.

Lähteet

Adler, P. S. 2001. Market, Hierarchy, and Trust: The Knowledge Economy and the Future of Capitalism. Organization Science, Vol. 12, nro. 2, s. 215–234.

Aro, A. 2018. Työilmapiiri kuntoon. Alma Talent. Helsinki.

Avdiji, Hazbi. 2018. Supporting the Challenges of Cross-Boundary Teamwork through Design Science Research.

Baer, M. and Frese, M. 2003. Innovation is not enough: climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance. J. Organiz. Behav., Vol. 24, nro. 1, s. 45-68.

Bakker, R.M. 2010. Taking Stock of Temporary Organizational Forms: A Systematic Review and Research Agenda. International Journal of Management Reviews, Vol. 12, nro. 4, s. 466–486.

Bakker, R. M., DeFillippi, R. J., Schwab, A., & Sydow, J. 2016. Temporary Organizing: Promises, Processes, Problems. Organization Studies. Vol 37, nro. 12, s. 1703-1719.

Blomqvist, K., 1997. The many faces of trust. Scandinavian journal of management, Vol. 13, nro. 3, s. 271-286.

Blomqvist, K. 2002. Partnering in the Dynamic Environment: The role of Trust in Asymmetric Technology Partnership Formation. Väitöskirja. Lappeenranta, Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu, kauppatieteiden osasto. Acta Universitatis Lappeenrantaensis 122.

Blomqvist, K. 2021. Fast Expert Teams – uusi tapa tehdä yhteistyötä. Työterveyslaitos.

Bradley, B.H., Postlethwaite, B.E., Klotz, A.C., Hamdani, M.R. & Brown, K.G. 2012. Reaping the benefits of task conflict in teams: The critical role of team psychological safety climate. Journal of Applied Psychology. Vol 97, nro. 1, s. 151–158.

Burke, C.M. & Morley, M.J. 2016. On temporary organizations: A review, synthesis and research agenda. Human Relations Vol. 69, nro. 6, s. 1235–1258.

Buvik, M.P. & Tvedt, S.D. 2016. The impact of commitment and climate strength on the relationship between trust and performance in cross-functional project teams: A moderated mediation analysis. Team Performance Management, Vol. 22, nro. 3, s. 114-138.

Carmeli, A., Brueller, D. & Dutton, J. E. 2009. Learning Behaviours in the Workplace: The Role of High-quality Interpersonal Relationships and Psychological Safety. Systems Research and Behavioral Science. Vol. 26, nro. 1, s. 81–98.

Carmeli, A. & Gittell, J.H. 2009. High-quality relationships, psychological safety, and learning from failures in work organizations. Journal of Organizational Behavior. Vol. 30, nro 6, s. 709-729.

Carson, J.B., Tesluk, P.E. & Marrone, J.A. 2007. Shared Leadership in Teams: An Investigation of Antecedent Conditions and Performance. Academy of Management Journal. Vol. 50, nro. 5, s. 1217–1234.

Chae, S., Seo, Y. & Lee, K. C. 2015. Effects of task complexity on individual creativity through knowledge interaction: A comparison of temporary and permanent teams. Computers in Human Behavior. Vol 42, nro 1, s. 138–148.

Chen, M., Gao, X., Zheng, H. & Ran. B. 2015. A Review on Psychological Safety: Concepts, measurements, antecedents and Consequences variables. Proceedings of the 2015 International Conference on Social Science and Technology Education. Atlantis Press. Vol. 04, s. 433-440.

Clark, T.R. 2020. The 4 Stages of Psychological Safety: Defining the Path to Inclusion and Innovation. Oakland, CA: Berrett-Koehler Publishers Inc.

Clark, T. R. Agile Doesn't Work Without Psychological Safety. [Verkkojulkaisu]. Helmikuu 2022. Harvard Business Review. [Viitattu: 2.6.2023] Saatavilla: https://hbr.org/2022/02/agile-doesnt-work-without-psychological-safety.

Colquitt J.A., Scott B.A., LePine J.A. 2007. Trust, trustworthiness, and trust propensity: a meta-analytic test of their unique relationships with risk taking and job performance. Journal of Applied Psychology. Vol 92, nro 4, s. 909–927.

Crisp, C.B. & Järvenpää, S.L. 2013. Swift trust in global virtual teams trusting beliefs and normative actions. Journal of personnel psychology. Vol 12, nro. 1, s. 45-56.

Daspit, J., Tillman, C.J., Boyd N.G. & Mckee, V. 2013. Cross-functional team effectiveness: An examination of internal team environment, shared leadership, and cohesion influences. Team performance management. Vol.19, nro 1, s.34-56

Delizonna, L. 2017. High-performing teams need psychological safety. Here's how to create it. [Verkkojulkaisu]. Elokuu 2017. Harvard Business Review. [Viitattu: 25.3.2024] Saatavilla: High-Performing-Teams-Need-Psychological-Safety.-Heres-How-to-Create-It.pdf (duxlex.com)

Duhigg, T. What Google Learned From Its Quest to Build the Perfect Team. [Verkkojulkaisu]. Helmikuu 2016. The New York Times. [Viitattu: 13.2.2024] Saatavilla: https://centre.upeace.org/wp-content/uploads/2020/09/7.1-what-google-learnt.pdf.

Edmondson, A.C. 1999. Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. Administrative Science Quarterly. Vol. 44, nro. 2, s. 350-383.

Edmondson, A.C. 2004. Psychological safety, trust and learning in organizations: a group-level lens. Teoksessa: Roderick M. Kramer, Karen S. Cook (toim.) Trust and Distrust In Organizations: Dilemmas and Approaches. Russell Sage Foundation.

Edmondson, A. C. 2005. Managing the risk of learning: Psychological safety in work teams. Teoksessa: West, M. A., Tjosvold, D. & Smith, K. G. (toim.) The Essentials of Teamworking: International Perspectives. West Sussex: John Wiley & Sons, Inc. 235–255.

Edmondson, A.C. 2008. The competitive imperative of learning. Harvard Business Review. Vol 86, nro 7-8, s. 60-68.

Edmondson, A. C. 2012. Teaming: How Organizations Learn, Innovate, and Compete in the Knowledge Economy. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

Edmondson, A.C. 2018. The Fearless Organization: creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth. Hoboken, New Jersey John Wiley & Sons Inc.

Edmondson, A.C. & Harvey, J-F. 2018. Cross-boundary teaming for innovation: Integrating research on teams and knowledge in organizations. Human Resource Management Review. Vol. 28, nro 4, s. 347–360.

Edmondson, A.C. and Lei, Z. 2014. Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. Annu.Rev.Organ.Psychol.Organ.Behav., Vol. 1, nro. 1, s. 23-43.

Edmondson, A.C. & Mogelof, J.P. 2006. Explaining Psychological Safety in Innovation Teams: Organizational Culture, Team Dynamics, or Personality? Teoksessa L. L. Thompson & H.-S. Choi (toim.) Creativity and Innovation in Organizationl Teams. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, s. 109–136.

Einola, K. & Alvesson, M. 2019. The making and unmaking of teams. Human relations. Vol. 72, No. 12, s. 1891–1919.

Eriksson, P. & Kovalainen, A. 2008. Research design and process. Teoksessa Qualitative Methods in Business Research. SAGE Publications Ltd. s. 25-36

Eriksson, P. and Kovalainen, A., 2015. Qualitative methods in business research: A practical guide to social research. Sage.

Etikan, I., Musa, S.A. & Alkassim, R.S. 2016. Comparison of Convenience Sampling and Purposive Sampling. American Journal of Theoretical and Applied Statistics. Vol. 5, nro. 1, s. 1-4.

Frazier, M.L., Fainshmidt, S., Klinger, R.L., Pezeshkan, A. & Vracheva, V. 2017. Psychological safety: a meta-analytic review and extension. Personnel Psychology. Vol. 70, nro. 1, s.113-165.

Fulmer, A. & Gelfand, M. 2012. At What Level (and in Whom) We Trust: Trust Across Multiple Organizational Levels. Journal of management. Vol. 38, nro. 4, s. 1167-1230.

Galletta, A. and Cross, W.E. 2013. Mastering the Semi-Structured Interview and Beyond: From Research Design to Analysis and Publication. New York, NY: New York University Press, 78.

Gong, Y., Cheung, S.-Y., Wang, M. & Huang, J.-C. 2012. Unfolding the Proactive Process for Creativity: Integration of the Employee Proactivity, Information Exchange, and Psychological Safety Perspectives. Journal of Management. Vol. 38, nro. 5, s. 1611-1633.

Goodman, R.A., & Goodman, L.P. 1976. Some management issues in temporary systems: A study of professional development and manpower–the theater case. Administrative Science Quarterly. Vol. 21, nro. 3, s. 494-501.

Harvey, S., Peterson, R.S. & Anand, N. 2014. The Process of Team Boundary Spanning in

Multi-Organizational Contexts. Small Group Research. Vol. 45, nro. 5, s. 506-538.

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. Vol. 23, nro. 1, s. 107-117.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2022.Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki. Gaudeamus oy.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. p. Helsinki, Tammi.

Huggins, R.A.C. & Scheepers, C.B. 2019. An integration team's diagnosing of context, spanning boundaries and creating psychological safety within a multiteam system. Team Performance Management. Vol. 25, nro 5, s. 279-298.

Huotari, M-L. Hurme, P. Valkonen, T. 2005. Viestinnästä tietoon – tiedon luominen työyhteisössä. Helsinki. WSOY.

Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvuori, J. (toim.) 2010. Haastattelun analyysi. Tampere. Kustannusosakeyhtiö Vastapaino.

Hyvärinen, M., Nikander, P., Ruusuvuori, J. & Aho, A. 2017. Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere. Kustannusosakeyhtiö Vastapaino.

Jalonen, H., Lindell, J., Puustinen, A. & Raisio, H. 2013. Yhteistyön kääntöpuoli – kun itseorganisoituminen epäonnistuu ja ilmaantuminen yllättää. Hallinnon tutkimus. Vol. 32, nro. 4, s. 284–300.

Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylä. Suomen yliopistopaino Oy.

Katzenbach, J.R. & Smith, D.K. 2015. The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization. Boston. Harvard Business Review Press.

Kellogg, K.C., Orlikowski, W.J. & Yates, J. 2006. Life in the Trading Zone: Structuring Coordination Across Boundaries in Postbureaucratic Organizations. Organization Science. Vol. 17, nro. 1, s. 22 - 44.

Kim, S., Lee, H. & Connerton, T. 2020. How Psychological Safety Affects Team Performance: Mediating Role of Efficacy and Learning Behavior. Frontiers in Psychology 11.

Kim, S.-H., Song, H. & Valentine, M. A. 2023. Learning in Temporary Teams: The Varying Effects of Partner Exposure by Team Member Role. Organization Science (Providence, R.I.). Vol. 34, nro. 1, s. 433–455.

Koca Balli, A.I., Ustunb, F. & Balli, E. 2021. The Mediating Role of Psychological Safety in the Effect of Organizational Culture on Innovation: A Research in Hotel Enterprises. International Journal of Business. Vol. 26, nro. 4, s. 46-69.

Koopmann, J., Lanaj, K., Wang, M., Zhou, L. & Shi, J. 2016. Nonlinear Effects of Team Tenure on Team Psychological Safety Climate and Climate Strength: Implications for Average Team Member Performance. Journal of Applied Psychology. Vol. 101, nro. 7, s. 940–957.

LaFasto, F., & Larson, C. 2001. When teams work best: 6,000 team members and leaders tell what it takes to succeed. Thousand Oaks, CA: Sage.

Lee, K-W., Hyun, S.S., Park, H. & Kim, K. 2020. The Antecedents and Consequences of Psychological Safety in Airline Firms: Focusing on High-Quality Interpersonal Relationships. Int J Environ Res Public Health. Vol. 25, nro. 17, s. 2187.

Lee, M.Y. & Edmondson, A.C. 2017. Self-managing organizations: Exploring the limits of less-hierarchical organizing. Research in Organizational Behavior. Vol. 37, s. 35–58.

Lechner, A. & Tobias Mortlock, J. 2022. How to create psychological safety in virtual teams. Organizational Dynamics. Vol. 51, nro. 2, s. 1–9.

Livne-Tarandach, R. & Jazaieri, H. 2021. Swift sense of community: Resourcing artifacts for rapid community emergence in a temporary organization. Academy of Management Journal. Vol. 64, nro. 4, s. 1127–1163.

Lundin, R. A. & Söderholm, A. 1995. A Theory of the Temporary Organization. Scandinavian Journal of Management. Vol. 11, nro. 4, s. 437-455.

Lv, M. & Feng, S. 2021. Temporary teams: current research focus and future directions. Quality & Quantity. Vol. 55, nro. 1, s. 1–18.

Nembhard, I. & Edmondson, A. 2006. Making It Safe: The Effects of Leader Inclusiveness and Professional Status on Psychological Safety and Improvement Efforts in Health Care Teams. Journal of Organizational Behavior. Vol. 27, nro. 7, s. 941 - 966.

Newman, A., Donohue, R. and Eva, N., 2017. Psychological safety: A systematic review of the literature. Human resource management review. Vol. 27, nro. 3, s. 521-535.

Marrone, J. A. 2010. Team Boundary Spanning: A Multilevel Review of Past Research and Proposals for the Future. Journal of Management. Vol. 36, nro. 4, s. 911-940.

Mayer, R., Davis, J. & Schoorman F. 1995 An Integrative Model of Organizational Trust. The Academy of Management review. Vol. 20, nro. 3, s. 709-734.

McAllister, D.J. 1995. Affect-and Cognition-Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations. Academy of Management Journal. Vol. 38, nro. 1, s. 24-59.

Meyerson, D., Weick, K. E. & Kramer, R. M. 1995. Swift Trust and Temporary Groups. Teoksessa: Kramer, R. M. & Tyler, T. (toim.) Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research. SAGE Publications, Incorporated.

Mortensen, M. & Haas, M. R. 2018. Perspective - Rethinking Teams: From Bounded Membership to Dynamic Participation. Organization Science. Vol. 29, nro. 2, s. 1–15.

O'Donovan, R., Van Dun, D. & McAuliffe, E. 2020. Measuring psychological safety in healthcare teams: developing an observational measure to complement survey methods. BMC Medical Research Methodology. 20, 203.

Otala, L. 2018. Ketterä oppiminen - Keino menestyä jatkuvassa muutoksessa. 1. painos. Helsinki. Kauppakamari.

Page L., Boysen, S. & Arya, T. 2019. Creating a Culture That Thrives: Fostering Respect, Trust and Psychological Safety in the Workplace. Organization Development Review. Vol. 51, nro. 1, 28–35.

Palinkas, L.A., Horwitz, S.M., Green, C.A., Wisdom, J.P., Duan, N. & Hoagwood, K. 2015. Purposeful sampling for qualitative data collection and analysis in mixed method implementation research. Adm Policy Ment Health. Vol. 42, nro. 5, s. 533–544.

Pearsall, M.J. & Ellis, A.P. 2011. Thick as Thieves: The Effects of Ethical Orientation and Psychological Safety on Unethical Team Behavior. Journal of Applied Psychology. Vol. 96, nro. 2, s. 401-411.

Puusa, A. & Juuti, P. (Toim.) 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki. Gaudeamus.

Qu, S. Q. & Dumay, J. 2011. The qualitative research interview. Qualitative research in accounting and management. Vol.8, nro. 3, s. 238-264.

Rego, A., Melo, A. I., Bluhm, D. J., e Cunha, M. P. & Júnior, D. R. 2021. Leader-Expressed Humility Predicting Team Psychological Safety: A Personality Dynamics Lens. Journal of Business Ethics. Vol. 174, nro. 3, s. 669–686.

Rousseau, D.M., Sitkin, S.B. Burt, R.S. & Camerer, C. 1998. Not So Different After All: A Cross-Discipline View Of Trust. Academy of Management Review. Vol. 23, nro. 3, s. 393-404.

Salmivaara, V., Martela, F., & Heikkilä, J.-P. 2020. Radikaali psykologinen turvallisuus tilapäisorganisaation luovan ja tuloksellisen toiminnan mahdollistajana. Hallinnon tutkimus. Vol. 39, nro. 3, s. 188–204.

Saunders M. N. K., Lewis, P. & Thornhill, A. 2016. Research methods for business students. Seventh Edition. New York, Pearson.

Schreyögg, G. & Sydow, J. 2010. Crossroads – Organizing for fluidity? Dilemmas of new organizational forms. Organization Science. Vol. 21, nro. 6, s. 1251-1262.

Sydow, J. & Braun, T. 2018. Projects as temporary organizations: An agenda for further theorizing the interorganizational dimension. International Journal of Project Management. Vol. 36, nro. 1, s. 4–11.

Sydow, J. & Windeler, A. 2020. Temporary organizing and permanent contexts. Current Sociology. Vol. 68, nro. 4, s. 480-498.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Vanhala, M., Heilmann, P. & Salminen, H. 2016. Organizational Trust Dimensions as Antecedents of Organizational Commitment. Knowledge and Process Management. Vol. 23, nro. 1, s. 46-61.

Vilkka, H. 2021a. Näin onnistut opinnäytetyössä. Ratkaisut tutkimuksen umpikujiin. Jyväskylä. PS-kustannus.

Wageman, R., Gardner, H. & Mortensen, M. 2012. The changing ecology of teams: New directions for teams research. Journal of Organizational Behavior. Vol. 33, nro. 3, s. 301–315.

Wietrak, E. and Gifford, J. 2024. Trust and psychological safety: An evidence review. Practice summary and recommendations. London: Chartered Institute of Personnel and Development.

Liite 1. Sähköpostikutsu haastatteluun

Hei X.Y.,

Kuten puhelinkeskustelussamme mainitsin, olen tekemässä pro gradu -tutkimusta osana Tietojohtamisen ja johtajuuden maisteriohjelmaopintojani LUT-yliopistossa. Tutkimuksen tavoitteena on kartoittaa tietotyöläisten näkemyksiä siitä, millaisena psykologinen turvallisuus koetaan organisaatiorajat ylittävissä, väliaikaisissa tiimeissä sekä mitkä seikat vaikuttavat turvallisen ilmapiirin kokemukseen.

Kiitos, kun lupauduit graduni tutkimushaastatteluun! Olen pian yhteydessä sopivan haastatteluajankohdan sopimiseksi.

Lähetän ennen haastattelua tiedoksesi **tietosuojailmoituksen** sekä **suostumuslomakkeen, jonka pyydän allekirjoittamaan** ja lähettämään skannattuna/kuvana takaisin. Toivottavasti sopii myös, että haastattelu taltioidaan sekä videona että litterointina, jotta analyysin teko helpottuu. Aineistoja ei käytetä muihin kuin tutkimustarkoituksiin. Haastattelun analyysi tehdään täysin anonyymisti. Näin ollen nimesi ja muut henkilötietosi pysyvät vain minun tiedossani eikä lopullisesta tutkielmasta voida päätellä vastaajien henkilöllisyyttä.

Haastattelun teemoina ovat psykologinen turvallisuus, siihen vaikuttavat tekijät sekä erot psykologisen turvallisuuden kokemuksessa organisaatiorajat ylittävän väliaikaisen ja pysyvän tiimin välillä. Haastatteluun osallistuminen ei vaadi erikoisvalmistautumista, mutta pyydän pohtimaan etukäteen, minkälaisissa organisaatiorajat ylittävissä, väliaikaisessa (tiettyä tavoitetta tai yhteistyötä varten perustetussa) tiimissä/tiimeissä olet toiminut ja miten nämä tiimit on organisoitu (jäsenten valinta, tiimin johtaminen, pelisäännöt jne). Esimerkkejä tällaisista tiimeistä voivat olla esim. maaorganisaation rajat ylittävät kv-tiimit tai asiakkaiden/vendoreiden kanssa tehdyt projektiluontoiset yhteistyöt.

Otathan yhteyttä, jos kaipaat lisätietoja.

Terveisin

Päivi

Liite 2. Haastatteluun osallistuneille lähetetty Microsoft Teams -kutsu

Moi X.Y.,

Tervetuloa graduni tutkimushaastatteluun!

Tutkimuksen tavoitteena on kartoittaa tietotyöläisten näkemyksiä siitä, millaisena psykologinen turvallisuus koetaan organisaatiorajat ylittävissä, väliaikaisissa tiimeissä sekä mitkä seikat vaikuttavat turvallisen ilmapiirin kokemukseen.

Tapaamme perjantaina graduhaastattelun merkeissä. Sitä ennen toivon, että tutustut liitteenä olevaan **tietosuojailmoitukseen** ja **suostumuslomakkeeseen, jonka pyydän allekirjoittamaan** ja lähettämään minulle skannattuna tai kuvana takaisin. Pyydän myös kuittausta, sopiiko sinulle keskustelumme nauhoittaminen ja automaattinen litterointi, jotta voin palata aineistoon myöhemmin.

Olen varannut haastattelulle 1,5 tuntia. Aloitan haastattelun muutamalla taustakysymyksellä liittyen kokemukseesi väliaikaisissa tiimeissä työskentelyyn. Tämän jälkeen haastattelu etenee seuraavien teemojen ympärillä:

• mitä on psykologinen turvallisuus

• tiiminjäsenten rooli psykologisen turvallisuuden kokemuksessa

• väliaikaisen tiimin ominaisuuksien vaikutus psykologisen turvallisuuden kokemuksessa

• psykologisen turvallisuuden kokemuksen erot pysyvissä ja väliaikaisissa tiimeissä

Ota yhteyttä, jos kaipaat lisätietoja. Muuten nähdään linjoilla XX.YY. klo Z.

Kiitos, että olet mukana!

Terveisin

Päivi

Liite 3. Haastattelun kysymysrunko

Taustakysymykset:

- Ikä
- Kuinka suuren osan työajastasi toimit organisaatiorajat ylittävässä tiimissä/tiimeissä?
- Kuinka monessa eri väliaikaisessa tiimissä toimimisessa sinulla on kokemusta?
- Kuinka paljon omassa organisaatiossasi kiinnitetään huomiota ja keskustellaan psykologisesta turvallisuudesta? Miten uskot tämän vaikuttavan turvallisuuden kokemukseen?

Teema 1: Psykologisen turvallisuuden kokemus

1. Miten itse kuvailisit psykologisen turvallisuuden kokemusta ja tunnetta, jonka koet, kun tiimissä vallitsee psykologinen turvallisuus?
2. Miten psykologinen turvallisuus tai sen puute mielestäsi ilmenee tiimissä?

Teema 2: Psykologiseen turvallisuuden kokemukseen vaikuttavat seikat ja tiiminjäsenten rooli

1. Minkä asioiden olet huomannut vahvistavan psykologisen turvallisuuden kokemukseen organisaatiorajat ylittävissä tiimeissä?
2. Minkä asioiden olet huomannut heikentävän psykologisen turvallisuuden kokemukseen organisaatiorajat ylittävissä tiimeissä?
3. Miten näet itse voivasi vaikuttaa positiivisesti tai negatiivisesti psykologisen turvallisuuden kokemukseen organisaatiorajat ylittävissä tiimeissä?
4. Miten muut tiimin jäsenet ovat vaikuttaneet/voivat omaan psykologisen turvallisuuden kokemukseesi organisaatiorajat ylittävissä tiimeissä?

Teema 3: Tiimin ominaisuuksien ja käytäntöjen vaikutus psykologiseen turvallisuuteen

1. Miten väliaikaiset tiimit on rakennettu ja millaisen tiimirakenteen näet toimivana psykologisen turvallisuuden kannalta?
2. Miten organisaatiorajat ylittäviä tiimejä on johdettu ja miten tällä on ollut vaikutusta psykologisen turvallisuuden kokemukseen?
3. Millainen johtajuus mielestäsi lisää psykologista turvallisuutta?
4. Millaiset vaikutusmahdollisuudet tiiminjäsenillä on ollut tiimin toimintaan ja onko sillä ollut vaikutusta turvallisuuden tunteeseen?
5. Millaisia normeja/sääntöjä/ohjausta väliaikaisissa tiimeissä on ollut? Millainen vaikutus näillä on ollut psykologisen turvallisuuden kokemukseen?
6. Millaisia tavoitteita tiimillä on ollut?

7. Onko tiimin viestinnässä/työskentelytavoissa/rooleissa piirteitä, jotka ovat vaikuttaneet positiivisesti tai negatiivisesti turvallisuuden kokemukseen?
8. Miten koet, että ”emoyhtiön” ohjaus ja normit vaikuttavat väliaikaisen organisaation psykologisen turvallisuuden kokemukseen?
9. Miten pysyvän organisaation johtajuudella voidaan edistää väliaikaisten organisaatioiden psykologista turvallisuutta?

TEEMA 4: Psykologinen turvallisuus pysyvissä ja väliaikaisissa tiimeissä

1. Millaisia eroavaisuuksia ja samankaltaisuuksia huomaat psykologisen turvallisuuden kokemuksessa pysyvämmässä ja väliaikaisissa, organisaatiorajat ylittävässä kontekstissa?
2. Mistä luulet mahdollisten erojen johtuvan?
3. Puuttuuko väliaikaisesta organisaatiosta jotain sellaisia elementtejä, jotka pysyvässä organisaatiossa luovat turvallisuuden tunnetta?

Liite 4. Käytännön suosituksia psykologisen turvallisuuden edistämiseen väliaikaisissa tiimeissä

Käytännön suositukset väliaikaisen tiimin psykologisen turvallisuuden lisäämiseksi		
Suositukset tiiminjäsenille	**Suositukset tiimin johtajalle**	**Suositukset organisaatioille**
Miten voit edistää psykologisen turvallisuuden kokemusta väliaikaisessa tiimissä?	**Miten voit edistää psykologisen turvallisuuden kokemusta väliaikaisessa tiimissä?**	**Miten voitte rakentaa psykologisen turvallisuuden kokemusta edistäviä väliaikaisia tiimejä?**
• Rakenna luottamusta luomalla henkilökohtaisia suhteita ja pitämällä kiinni lupauksistasi. • Toimi aktiivisesti ja varmista, että asenteesi on rakentava. • Uskalla osoittaa epävarmuutesi. • Salli tilaa hiljaisuudelle, pyri kuuntelemaan ja huomioimaan kaikkien näkemykset. • Varmista tiimin oppiminen pyytämällä tarvittaessa apua ja tarjoamalla sitä tarvitseville. Vältä valmiiden vastausten antamista. • Sitoudu tiimin toimintaan, sääntöihin ja tavoitteisiin. • Pyri ymmärtämään erilaisuutta ja oppimaan erilaisista näkemyksistä.	• Ole läsnä, kuuntele ja kannusta. • Osoita esimerkilläsi haavoittuvaisuutta ja epätäydellisyyden hyväksymistä. • Varmista aikaa vapaamuotoiselle tutustumiselle. • Aseta tiimille selkeät tavoitteet yhdessä tiimin kanssa. • Varmista, että kaikilla on selvä rooli ja kaikki ovat tietoisia toistensa rooleista. • Viesti selkeästi odotuksista ja tavoitteista. • Varmista, että kaikkien ääni ja mielipiteet tulevat kuulluiksi, pyri madaltamaan hierarkiaa. • Pyydä aktiivisesti palautetta, rohkaise kyseenalaistamaan vallitsevia käytäntöjä ja kannusta epäkohtien esiin nostamiseen. Osoita tiimiläisille, että epäkohtiin puututaan. • Kannusta tiimiä harkittuun riskinottoon ja osoita tiimin yhteisvastuullisuus. • Huomioi tiimin saavutukset.	• Varmista tiimiin valittavien jäsenten ammattitaito ja resurssit suoritettavan tavoitteen kannalta. • Huolehdi tiimin riittävän pienestä koosta. • Osoita kiinnostusta tiimin toimintaa kohtaan ja maalaa kuva tiimin tärkeydestä. • Korosta psykologisen turvallisuuden merkitystä tiimin suorituskykyyn. • Nimeä tiimille nimellinen johtaja, joka huolehtii tavoitteiden saavuttamisesta ja pitää tarpeelliset tiimin ulkopuoliset tahot tietoisina tiimin toiminnasta. • Varmista, että tiimille luodaan yhtenäinen kulttuuri, pelisäännöt ja toimintatavat ja varmista niiden toteutuminen. • Vältä hierarkkisten tiimien rakentamista.