

ASiantuntijatiimin psykologisen turvallisuuden kokemus ja siihen vaikuttavat tekijät pitkäkestoisessa rakennushankkeessa

Tapaustutkimus

Mari Kurkinen
Opinnäytetyö (ylempi AMK)
Kevät 2025
Johtaminen ja työhyvinvointi
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu
Liiketalouden ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Johtamisen ja työhyvinvoinnin tutkinto-ohjelma

Tekijä: Mari Kurkinen

Opinnäytetyön otsikko: Asiantuntijatiimin psykologisen turvallisuuden kokemus ja siihen vaikuttavat tekijät pitkäkestoisessa rakennushankkeessa

Työn ohjaaja: Sanna Oja

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: kevät 2025

Sivumäärä: esim. 76 + 2 liitettä

Ihmisten johtamiseen ja yhteistyöhön on kiinnitetty rakennusalalla tähän mennessä melko vähän huomiota. Johtamiseen tarvitaan lisää osaamista, erityisesti vaikeiden asioiden käsittelyyn ja psykologiseen turvallisuuteen liittyen, sekä inhimillisyyttä. Etenkin suurilla ja haastavilla projekteilla näistä taidoista olisi hyötyä muun muassa tiimin suorituskyvyn ja työhyvinvoinnin näkökulmista.

Tämä opinnäytetyö on tehty tekijän omasta mielenkiinnosta aihetta kohtaan. Taivotteena oli tuottaa lisäymmärrystä pitkään yhdessä työskennelleen tiimin psykologisen turvallisuuden kokemukseen vaikuttavista tekijöistä. Myös tarve ymmärtää laaja-alaisemmin psykologisen turvallisuuden käsitettä ja sen yhteyttä tiimiläisten suorituskykyyn on ollut yksi opinnäytetyön kantavista ajatuksista. Tutkimuskysymykset olivat: Miten ajan saatossa tapahtuvat erilaiset tilanteet vaikuttavat tiimin psykologisen turvallisuuden kokemukseen? Mitä nämä psykologisen turvallisuuden tekijät erityisesti ovat? Miten johtaminen näissä tilanteissa vaikuttaa tiimin psykologisen turvallisuuden kokemukseen? Tutkimuksen tietoperusta muodostui psykologisen turvallisuuden ja psykologisen turvallisuuden johtamisen, tiimin keskusteluympäristön ja osallistumismahdollisuuksien käsitteistä.

Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tutkimuksena, jonka strategisena lähestymistapana oli tapaustutkimus. Ennen varsinaista aineistonkeruuta suoritettiin esitutkimus tutkittavan tiimin yhteisistä tilaisuuksista ja tapahtumista vuosien 2022–2024 ajalta. Esitutkimuksesta muodostunutta materiaalia hyödynnettiin aineistonkeruuvaiheessa, joka tehtiin puolistrukturoituina yksilöhaastatteluina. Haastatteluja tehtiin kaikkiaan yhdeksän. Aineisto analysoitiin osin aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä. Tutkimustuloksia peilattiin lopuksi analyysiä tukevalla aineistolla.

Tutkimustulokset osoittavat, että tutkitun tiimin psykologisen turvallisuuden mahdollistajina toimivat erityisesti toisten tiimiläisten tunteminen, hyvä tiimihenki, luottamus ja yhteisöllisyys. Näistä tekijöistä syntyi tiimin keskusteluympäristö, jossa tiimiläisillä oli rohkeutta ottaa ihmisten välisiä riskejä sekä kysyä, kyseenalaistaa ja oppia yhdessä. Tutkimusaineistosta nousi esiin myös yksittäisiä viitteitä tiimin keskinäisestä sosiaalisesta herkkyydestä. Tutkimustulokset osoittavat lisäksi, että tiimin psykologista turvallisuutta heikensi erityisesti projektijohdon avoimuuden puute, tuhoavan johtamisen piirteet, tunnerohkeuden vähyys johtamisessa, sekä tiimiläisten osallistumisen mahdollistamisen poistaminen.

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Degree Program in Master of Business Administration
Option of Leadership and Well-being at Work

Author: Mari Kurkinen

Title of thesis: The experience of psychological safety in the expert team and the factors influencing it in a long-term construction project

Supervisor: Sanna Oja

Term and year when the thesis was submitted: Spring 2025

Number of pages: 76 + 2 appendices

In the construction industry, relatively little attention has been paid to leadership and collaboration among people thus far. Leadership would require more skills, particularly related to handling difficult issues and psychological safety, as well as humanity to ensure the team members' performance and well-being at large. These skills would be particularly useful in large or challenging construction projects.

The thesis was carried out of the author's personal interest in the subject. The goal was to gain a deeper understanding of the factors influencing the experience of psychological safety experience of a team that has worked together for a long time. Another key objective was to better understand the concept of psychological safety more broadly and its connection to team members' performance. The research questions were: How do different situations over time affect the team's psychological safety experience? What are the specific factors contributing to psychological safety? How does leadership in these situations affect the team's psychological safety experience? The theoretical framework of the study was based on the key elements of psychological safety, including psychological safety and its management, team communication environment, and the team's ability to participate.

The thesis was conducted as a qualitative study, with a case study approach. Prior to the actual data collection, a preliminary study was conducted on the shared events and activities of the team over the years 2022–2024. The material from the preliminary study was utilized during the data collection phase, which was conducted using semi-structured individual interviews. Nine interviews were conducted in total. The data was analysed using content analysis, with some elements being grounded in the data. Finally, the research findings were compared with previously collected material that supported the analysis.

The results of the study show that the key enablers of psychological safety in the studied team were especially knowing each other, good team spirit, trust, and community. These factors created an environment where team members had the courage to take interpersonal risks, and where they could ask, question, and learn together. The study also found individual indications of social sensitivity within the team. According to the research, the team's psychological safety was particularly weakened by a lack of openness from the project leadership, destructive leadership traits, a lack of emotional courage in leadership, and the removal of opportunities for team members to participate.

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ	2
ABSTRACT	2
SISÄLLYS	4
1 JOHDANTO.....	6
2 TUTKIMUSKOHDE JA SEN TAUSTAA.....	8
3 PSYKOLOGINEN TURVALLISUUS	13
3.1 Psykologinen turvallisuus tutkimusten valossa.....	13
3.2 Psykologisen turvallisuuden merkitys.....	15
3.3 Psykologinen turvallisuus tiimissä	17
3.4 Ajan vaikutus tiimin psykologiseen turvallisuuteen	19
4 TIIMIN KESKUSTELUYMPÄRISTÖ	20
5 MAHDOLLISUUS OSALLISTUA	24
6 PSYKOLOGISEN TURVALLISUUDEN JOHTAMINEN	26
7 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN.....	29
7.1 Tutkimusstrategia	29
7.2 Esitutkimusvaihe	30
7.3 Aineiston keruu.....	32
7.4 Aineiston käsittely ja analyysi.....	35
7.5 Analyysiä tukeva aineisto	36
8 TUTKIMUSTULOKSET	38
8.1 Tilannetaulun käyttöönotto (2022).....	39
8.2 Erilaiset hankkeen auditoinnit (2023)	41
8.3 Urakkapapereiden laadinta (2023)	43
8.4 Urakkamuodon vaihdokseen liittyvät tekijät (2023)	44
8.5 Tuntiresursoinnin muuttuminen (2024).....	46
8.6 Sisäinen purkutilaisuus tiimin tilanteesta (2024).....	49
9 TULOSTEN TULKINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET	51
9.1 Ajan vaikutus tiimin psykologisen turvallisuuden kokemukseen.....	52
9.2 Tiimin psykologisen turvallisuuden kokemuksen mahdollistajat	55
9.3 Tiimin psykologisen turvallisuuden kokemuksen estävät tekijät	56
9.4 Aiemmin tehdyn Pulssi-kyselyn peilaus tutkimustuloksiin	62

9.5	Johtopäätökset tiivistetysti.....	63
10	POHDINTA.....	65
10.1	Luotettavuusarviointi ja eettisyys.....	66
10.2	Tutkimuksen eettisyys.....	67
10.3	Jatkotutkimusaiheet.....	68
	LÄHTEET.....	70
	LIITTEET.....	77

1 JOHDANTO

Psykologinen turvallisuus on ongelmallista rakennusteollisuuden tiimeissä, siksi tietoisuutta psykologisesta turvallisuudesta rakennushankkeissa on kasvatettava, sillä psykologisesti turvallinen työympäristö mahdollistaa muun muassa avoimemman viestinnän ja tehokkaan yhteistyön. Nämä taidot ovat avaimia onnistuneeseen projektiin. (Demirkesen, Sadikoglu & Jayamanne 2021, 170–171.)

Ihmisten johtamiseen ja yhteistyöhön on rakennusalalla kiinnitetty vähän huomiota ja esimerkiksi inhimillisyyttä voi puuttua johtamisesta. Myös vaikeiden asioiden käsittely koetaan edelleen haastavaksi eikä siihen ole riittävästi osaamista. (Holmström, 2025.) Inhimillisyyden ja tunneälykkyyden merkitys on kuitenkin suuri isojen ja haastavien hankkeiden johtamisessa ja esimerkiksi hankkeen projektipäällikön tunneälykkyydellä on suora vaikutus hankkeen suorituskykyyn (Zhang & Hao, 2022, 476). Koska rakennushankkeissa on aina myös hierarkiaa, on hyvä tiedostaa, että hierarkiassa korkeammalla olevat henkilöt, esimerkiksi projektipäälliköt tai projektijohtajat tuntevat todennäköisesti psykologisesti enemmän turvallisuutta kuin muut (Demirkesen ym. 2021, 170–171). Hankkeen työntekijät saattavat tietoisesti tai tiedostamattaan epäröidä mielipiteidensä paljastamista suojellakseen imagoaan tai estääkseen esimerkiksi kielteiset uraseuraukset (Edmondson, 2018, Edmondson, 1999, Psychological Safety).

Yhteistyön kehittäminen rakennushankkeissa on yksi tärkeä keino kehittää rakennusalaa. Yhteistyötä tukeva kulttuuri, jossa psykologisen turvallisuuden avulla pystytään käsittelemään virheitä ja oppimaan niistä, on tärkeä osa rakennusalan ja sen johtamisen muutosta. (Rakentamisen Laatu RALA ry 17.12.2024.)

Olen viimeisten vuosien aikana kiinnittänyt erityisesti huomiota rakennushankkeiden erilaisiin tapoihin kasvattaa esimerkiksi rakennushankkeella työskentelevien tiimien yhteistyötä tai kehittää tiimiläisten vuorovaikutustaitoja. Jokainen rakennushanke tuntuu käynnistyvän omalla tavallaan. Tapaan johtaa hanketta vaikuttaa paljon se, millainen henkilö hankkeessa toimii projektipäällikkönä tai millaista henkilöistä tiimi muodostuu. Koen, että psykologisen turvallisuuden merkitystä esimerkiksi tiimin suorituskykyyn ei ole täysin ymmärretty. Aloilla, joissa

yhteistyön tekeminen ja oppiminen on tärkeää parhaaseen lopputulokseen pääsemiseksi, on pelko huono motivaattori (Edmondson, 2019, 14). Pelko kuluttaa ihmisten psykologisia resursseja, joten se vaikuttaa muun muassa ihmisen työmuistiin ja uuden informaation käsittelykykyyn ja tällä on vaikutusta muun muassa analyyttisen ajattelun tasoon, luovuuteen ja ongelmanratkaisukykyyn (Rock, 2009). Nämä kaikki ovat niitä tiimin taitoja, joita monialaiset, moniin eri sidosryhmiin vaikuttavat ja visaisia haasteita sisältävät rakennushankkeet erityisesti tarvitsevat. Aiemman tutkimuksen mukaan esimerkiksi BIM-pohjaisten eli tietomalleihin perustuvien rakennushankkeiden suorituskykyä parantaa muun muassa suvaitsevainen ja sitoutunut käyttäytyminen, vuorovaikutustaidot ja luotettavuus (Omer, Mohd-Ezazee, Lee, Rajabi & Rahman 2022, 24). Nämä osaltaan rakentavat psykologista turvallisuutta hankkeissa.

Opinnäytetyössäni tutkin seikkoja, jotka vaikuttavat pitkään yhdessä työskennelleiden tiimiläisten psykologisen turvallisuuden kokemukseen. Tarkastelen tiimin psykologista turvallisuutta niin tiimin keskinäisenä kokemuksena kuin tiimin kokemuksena psykologisesti turvallisesta johtamisesta. Keskeisinä käsitteinä opinnäytetyössäni ovat psykologinen turvallisuus, psykologisen turvallisuuden kokemus ja psykologisen turvallisuuden johtaminen.

Opinnäytetyö on toteutettu laadullisena tutkimuksena, jonka strategisena lähestymistapana on tapaustutkimus. Siinä keskeistä on rajatun kokonaisuuden tai yksikön tutkiminen. Aineistonkeruu on toteutettu puolistrukturoituna yksilöhaastatteluna. Opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen muodostavat psykologinen turvallisuus ja psykologien turvallisuuden kokemukseen tiimissä vaikuttavat tekijät.

Rakenteellisia ja ihmissuhdetekijöitä on pidetty vaihtoehtoisena selityksenä tiimin tehokkuudelle. Integroivassa näkökulmassa sekä rakenteelliset että interpersonaaliset ominaisuudet vaikuttavat oppimiseen ja suorituskykyyn tiimeissä. Rakenteelliset tekijät vaikuttavat käyttäytymis- ja suorituskykytuloksiin. Näiden kahden eri ryhmän liittymistä toisiinsa olisi hyvä tutkia lisää eikä niinkään painottaa tutkimuksessa sitä, kumpi näistä ryhmistä on tärkeämpi. (Edmondson, 1999, Conclusion.)

2 TUTKIMUSKOHDE JA SEN TAUSTAA

Opinnäytetyössäni tutkin rakennetun ympäristön asiantuntijayrityksen konsulttien psykologisen turvallisuuden kokemusta ja siihen vaikuttavia tekijöitä eräässä suuressa infrahankkeessa vuosien 2022–2024 aikana. Konsultit vastasivat tuolin hankkeen rakennuttamisesta hankkeen suunnitteluvaiheessa. Tiimissä työskenteli niin suunnitteluttamisen, turvallisuuden, riskienhallinnan, rakennuttamisen, viestinnän kuin ympäristönkin asiantuntijoita ja useimmat heistä työskentelivät samalla projektilla monen vuoden ajan lähes 100 % työajastaan. Tiimissä työskennelleet asiantuntijat olivat valtakunnallisesti eri puolilta Suomea, joten työnteko tapahtui osittain etätyönä. Tämä on arkipäivää alan työskentelyssä erityisesti hankkeiden suunnitteluvaiheessa. Hankkeella tiistai oli lähtökohtaisesti lähipäivä projektitoimistolla. Koska osa tiimiläisistä asui melko kaukana projektitoimistolta, kävivät he projektitoimistolla harvemmin, esimerkiksi kerran kuukaudessa tai muutaman kuukauden välein. Hankkeella järjestettiin muutamia kertoja vuodessa lähitilaisuutena pidettäviä hankepäiviä, joihin kutsuttiin kaikki tiimiläiset ja tilaajan edustajia mukaan. Tutkimani tiimin asiantuntijat työskentelivät projektilla melko pitkään yhdessä, useat tiimiläisistä vuodesta 2019 aina vuoden 2024 loppuun saakka ja tiimiläisten kokonaismääränsä aktiivisina vuosina vaihteli 30–40 hengen välillä. Osa tiimiläisistä jatkaa hankkeessa edelleen.

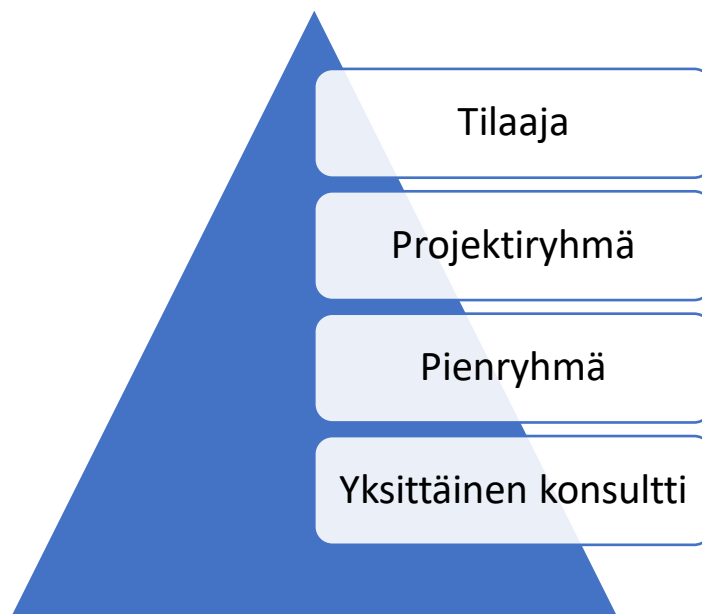
Aloitin itse hankkeella hankeviestinnän konsulttina vuoden 2021 alussa. Olin jo aiemmin työskennellyt rakennusalalla ja myös viestinnän konsulttina, mutta hankeviestinnän konsulttina työskentely näin suurella työpanoksella oli ensimmäinen kerta. Omat huomioni rakennushankkeen ja sen viestinnän johtamisesta ja hankkeen etenemisestä herättivät kiinnostukseni psykologisen turvallisuuden tarkempaan tutkimiseen hankkeella konsultteina työskennelleiden asiantuntijoiden parissa.

Opinnäytetyössäni haluan tutkia, millaisia kokemuksia tiimillä psykologisesta turvallisuudesta hankkeella vuosien saatossa oli. Teen tutkimuksen omasta mielenkiinnostani aiheeseen. Työnantajani antoi minulle luvan tehdä tutkimusta hankkeella työskennelleiden kollegoideni parissa ja antoi heille luvan kirjata yhden

tunnin sisäisiin tunteihin tutkimukseni aineiston keruuta varten, jota tein asiantuntijoita haastatteleamalla.

Usein kiire tai teknisten asioiden ratkominen toimivat mielestäni perusteina sille, ettei rakennushankkeilla haluta kiinnittää huomioita tiimin psykologisen turvallisuuden kokemukseen. Tehokkuus koetaan suoraviivaisina palavereina ja asioiden mahdollisimman pikaisena edistämisenä. Todellisten ryhmien tutkiminen psykologisen turvallisuuden näkökulmasta voisi auttaa kehittämään ymmärrystä siitä, miten psykologinen turvallisuus kehittyy tai heikkenee jäsenyyden ja johtajuuden muuttuessa, tai asiayhteyden muuttuessa (Edmondson 1999, luku Conclusion).

Hanke, jossa tutkimani tiimi on työskennellyt, on kustannusarvioltaan yli 200 miljoonaa euroa. Hanketta johdettiin erityisesti erilaisten palaverikäytänteiden kautta. Hankkeen tilaajan edustajia osallistui noin kerran kuukaudessa pidettäviin eri tekniikka-alojen työryhmien pienryhmäpalaveriin ja hankkeen päättävään elimeen, tilaajan johtamaan projektiryhmään, joka myös tapasi noin kerran kuukaudessa.



KUVA 1. Päätöksenteko infrahankkeen suunnitteluvaiheessa. Hankkeen tilaaja johtaa hanketta projektiorganisaation kautta.

Tutkin hankkeella työskennelleistä tiimiläisistä erityisesti sellaisia henkilöitä, jotka ovat olleet osana hanketta melko tiiviisti, ja jotka ovat osallistuneet myös

hankkeen lähipäiviin ja muuhun toimintaan aktiivisesti. Tässä kontekstissa tiimiläisillä tarkoitan samassa organisaatiossa työskenteleviä useiden eri alojen asiantuntijoita, jotka työskentelevät hankkeella konsultteina. Käytän heistä tässä tutkimuksessa termejä tiimiläinen, konsultti tai asiantuntija.

Tutkimuksessani tiimi tai projektitiimi tarkoittaa moniammatillista ryhmää, joka tekee tiimityötä. Tiimillä on jaettu tiimi-identiteetti, keskinäinen riippuvuus ja jaettua vastuuta ja tällaisessa tiimissä tiimin omat tehtävät voivat olla myös arvaamattomia, kiireellisiä ja monimutkaisia (Reeves, Xyrichism, & Zwarenstein, 2).

Hankkeessa työskennelleiden tiimiläisten kanssa on rakennettu hankkeelle vuonna 2021 yhteinen visio siitä, miten tiimiläiset toivovat, että yhdessä toimitaan sekä yhteiset pelisäännöt tiimin toiminnalle, joten psykologinen turvallisuus ei ole käsitteenä täysin vieras tiimiläisille.

Meille tiiminä tunne yhteisöllisyydestä on tärkeää, sitä vaalimme. Yhteisöllisyys näkyy käytännössä tapana tehdä porukalla töitä ja toisiltamme oppimisena. Kukaan ei pihtaa tietoa ollakseen parempi kuin muut. Panostamme siihen, että tieto on kaikkien saatavilla. Tiedämme, missä hankkeemme asioita käsitellään ja miten meistä jokainen voi tuoda omia ajankohtaisia aiheita esille. Jokainen myös tunnistaa oman roolinsa tiedon jakajana.

Kun tiimissämme joku kokee, ettei hän osaa tai ymmärrä, hän kertoo sen muille tai esittää lisäkysymyksen. Käytännössä tämä tarkoittaa, että meistä jokainen tuntee itsensä aika ajoin vähän hölmöksi, sillä onhan sen sanominen vähän vaikeaa, että ei tajua jotakin tai että on unohtanut jonkun tärkeän asian. Mutta silloin me muut tiimiläiset jeesaamme eteenpäin. Tiimissämme ei ole tyhmiä kysymyksiä.

Meille kaikkien tiimiläisten ideat ja ajatukset ovat tärkeitä. Kuuntelutaitoa kehitämmekin koko ajan, siksihän meillä on kaksi korvaa ja vain yksi suu. Meille kaikki tiimiläiset ovat tasavertaisia, ja kohtelemme toisiamme arvostavasti.

Ryhmänä toimimme niin, että se näkyy ja kuuluu. Olemme tosi ylpeitä siitä, mitä teemme. Meillä on kannustava ja kehittävä ilmapiiri, jossa tärkeämpää on yhteinen päämäärä kuin yksittäiset sankariteot. Jokainen meistä on vastuussa omasta työstään, mutta myös toisten onnistumisesta. Tuomme rohkeasti ilmi asioita, jotka eivät mielestämme vie kohti yhteistä päämäärää ja esitämme korjausehdotuksia.

Annamme toisillemme palautetta, opettelemme tätä taitoa koko ajan. Eihän se aina helppoa ole, mutta kun luottamus on hyvä, on vaikeistakin asioista helppo keskustella. Vastoinkäymisissä tukeudumme toisiimme ja tarvittaessa! muuhun porukkaan. Yllättävissä tilanteissa, ja niitähän infrahankkeissa riittää, me otamme asian puheeksi ja löydämme yhdessä parhaan ratkaisun.

Koemme arjessa paljon onnistumisia, pieniä ja suuria. Iloitsemme näistä yhdessä ja toisinaan juhlistamme yhteistä eloa kaikille sopivilla tavoilla.

KUVA 2. Tiimin yhteinen visio tavasta toimia tarinana (Welado 5.11.2024).

monet lait, asetukset, viranomaismääräykset ja viranomaispäätökset, jolloin rakentamiseen tarvitaan hyvin monialaista asiantuntemusta. (Koskela 15.3.2022.)

Rakennushankkeen toteutusmuoto vaikuttaa paljon siihen, miten hanke suunnitellaan, rakennetaan ja kilpailutetaan. Rakentamisessa vastuiden tarkka määrittely on alaa määrittävä tekijä. Rakennushankkeen toteutusmuoto muodostuu aina kolmesta eri osa-alueesta: rakennushankkeen osapuolten vastuut, kaupalliset ehdot sekä hanke- ja hankintaprosessi. Hankkeen urakkamuotoja on useita. Perinteisempiä muotoja ovat esimerkiksi kokonaisurakka tai projektinjohdourakka. Yhteistoiminnalliset muodot, kuten projektialianssi, on tullut yhä suosittumaksi muodoksi rakentaa monimutkaisia, haastavia ja laajoja rakennushankkeita. (Salminen, J. 2025.)

Allianssiurakassa rakennushankkeen keskeiset toimijat tekevät yhteisen sopimuksen, johon hankkeen toteutusmuoto perustuu. Nämä sopimuksen tekevät osapuolet vastaavat toteutettavan hankkeen suunnittelusta ja rakentamisesta yhdessä ja muodostavat yhteisen organisaation. Allianssiurakan osapuolet jakavat hankkeessa syntyvät riskit ja jakavat avoimesti kaiken tiedon hankkeessa toisilensa. Allianssiurakassa ei ole samaan tapaan rakennuttajakonsulttia vastaavassa hankkeen rakennuttamis- ja johtotehtävistä kuin perinteisissä urakkamuodoissa, sillä allianssissa nämä tehtävät jaetaan allianssin osapuolille. (Lahdenperä, 2009, 10.)

3 PSYKOLOGINEN TURVALLISUUS

Tutkimukseni teoreettinen viitekehys muodostuu psykologisesta turvallisuudesta ja sen johtamisesta. Keskeinen osa tietoperustaa ovat Amy Edmondsonin tutkimukset psykologisesta turvallisuudesta sekä Amy Edmondsonin ja Derrick Bransbyn artikkeli. Lisäksi Salmivaaran, Martelan ja Heikkilän tuoreempi, väliaikaisen projektitiimin psykologista turvallisuutta käsittelevää tutkimus, William Kahnin artikkeli vuodelta 1990 sekä Akanin, Jackin ja Mehtan tutkimus kuuluvat keskeisen tietoperustan piiriin.

Tarkastelen tiimin psykologisen turvallisuuden kokemusta erityisesti kolmen eri teeman näkökulmasta: johtaminen, tiimin keskusteluympäristö ja mahdollisuus osallistua.

Psykologisen turvallisuuden kokemus tiimissä		
Johtaminen	Tiimin keskusteluympäristö <ul style="list-style-type: none">• Ihmissuhteet• Kyseenalaistaminen• Mieliteiden esittäminen• Vuorovaikutusosaaminen	Mahdollisuus osallistua

KUVA 4. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys ennen haastatteluja.

3.1 Psykologinen turvallisuus tutkimusten valossa

Psykologinen turvallisuus on laajalti määritelty ilmapiiriksi, missä ihmisten on helppoa ja luontevaa ilmaista itseään ja olla omia itsejään. Työelämässä tämä tarkoittaa erityisesti työpaikkaa tai tiimiä, jossa ihmiset kokevat mielekkääksi nostaa esiin omia huolenaiheitaan ja virheitään ilman, että heidän pitää pelätä tulevaisuutta nolatuiksi tai rangaistuuksi. (Edmondson, 2019, Introduction; Schein,

1965.) Psykologisen turvallisuuden hyödyt työelämässä ovat merkittäviä, sillä psykologisesti turvallisessa ympäristössä työntekijöiden oppiminen paranee ja suorituskyky vahvistuu (Edmondson, 2019, 11). Psykologista turvallisuutta ei pidä ymmärtää väärin. Se ei tarkoita työelämässä esimerkiksi sitä, että kaikesta tekemisestä tulisi mukavaa. Työntekijöiden pitää noudattaa esimerkiksi heidän työlleen asetettuja korkeita standardeja tai määräaikoja. (Edmondson, 2019, 17.)

Psykologista turvallisuutta on tutkittu melko pitkään. William Kahn on omassa tutkimuksessaan löytänyt psykologisen turvallisuuden kokemukseen vaikuttavina tekijöinä muun muassa vahvat ja luottamukselliset ihmissuhteet, tiimin jäsenten roolit ja asema, vahva, joustava ja selkeä johtaminen sekä selkeät ja ymmärrettävät tiimin normit. Tutkimuksen mukaan ihmisten väliset suhteet kehittävät psykologista turvallisuutta erityisesti silloin, kun ne ovat kannustavia ja perustuvat luottamukseen. Hyvät ja joustavat suhteet antavat tiimiläiselle mahdollisuuden yrittää, eikä epäonnistumista tai sen seurauksia tarvitse pelätä. Erilaiset tiedostamattomat roolit, joita yksilöt tiimissä omaksuvat, vaikuttavat myös psykologiseen turvallisuuteen. (Kahn 1990, 708–713.)

Psykologista turvallisuutta tiimissä kehittävät tekijät on jaettu perinteisesti kahteen ryhmään, rakenteelliseen ja sosiaaliseen ulottuvuuteen. Rakenteellinen ulottuvuus tarkoittaa, että tiimiläinen voi uskoa siihen, että tehdyt päätökset pohjautuvat oikeaan tietoon ja että mahdolliset epäonnistumiset ja virheet käsitellään rakentavasti. Sosiaalinen ulottuvuus linkittyy ihmisten kohteluun, jossa vuorovaikutus ihmisten välillä on arvostavaa ja kaikki osapuolet otetaan huomioon (Rinne 2019, 113.)

Salmivaara, Martela ja Heikkilä tuovat omassa tutkimuksessaan esiin uuden näkökulman psykologiseen turvallisuuteen, jossa tavoitteen epäselvyys ja määrittelemättömyys eivät välttämättä vaikuta psykologista turvallisuutta heikentävästi. Tehtävän avoimuus voi tietyissä tilanteissa jopa lisätä tiimiläisten turvallisuuden kokemusta. Jos tavoite on määritelty väljästi, voi se lisätä psykologisen turvallisuuden kokemusta silloin, kun tiimi voi kokea, että riskien ottaminen on turvallista. Samassa tutkimuksessa psykologisen turvallisuuden mahdollistajat jaetaan rooli-, normi- ja suhddepohjaisiin mahdollistajiin. Normipohjaisena psykologisen turvallisuuden mahdollistajana toimivat esimerkiksi avoin oikeus osallistumiseen.

Se, että kaikki tiimiläiset voivat avoimesti osallistua heitä kiinnostaviin asioihin mahdollistaa oman osaamisen jakamisen laajalti ammattiryhmästä riippumatta. Tällöin tapahtuu eri alojen välistä tiedonvaihtoa ja tämä vahvistaa tiimiläisten luottamusta muiden tiimiläisten osaamiseen ja ammattitaitoon. Lisäksi toisia arvostava vuorovaikutus, jossa toisia kunnioitetaan ja jossa epäonnistuminen sallitaan ovat normipohjaista psykologisen turvallisuuden mahdollistamista. (Salmivaara, Martela & Heikkilä 2020, 197–198.)

Roolipohjaisina psykologisen turvallisuuden mahdollistajina toimivat erilaiset raamit. Tiimiläiset toivovat tiettyjä kehyksiä toiminnalleen projekteissa, mutta raamien ei tarvitse olla erityisen selkeitä. Raamit voivat edustaa tiimiläisille hieman epämääräisemmin muodostettuja arvoja, visioita ja pelisääntöjä, joihin tiimiläiset voivat tarvittaessa tukeutua. Myös tiimin roolijako ja käytänteet voivat rakentua tiimiläisten yhteisesti sovittuna eikä siihen välttämättä tarvita esimerkiksi johdon linjauksia. Tiimiläisten mahdollisuus itse vaikuttaa omaan rooliinsa vahvistaa omistajuutta ja henkilön omaa tunnetta siitä, että hän on osaava. Tämä vahvistaa psykologista turvallisuutta. Tehtävän epävarmuus ei välttämättä vaikuta tiimiläisten psykologisen turvallisuuden kokemukseen heikentävästi, päinvastoin. Se voi jopa lisätä turvallisuuden tunnetta tiimissä, kun tehtävässä on vielä avoimia teki- jöitä. Tiimin psykologisen turvallisuuden kokemusta kasvattaa myös tiimin mah- dollisuus itseohjautuvaan toimintaan. Suhdepohjaisena psykologisen turvallisuu- den mahdollistajana toimii muun muassa se, että rekrytoidaan henkilöitä, joita muut tiimiläiset jo osittain tuntevat tai että tiimissä on kokemus siitä, että tiimiläis- ten erilaisuus ja monipuolisuus on tärkeä ja arvoa tuottava asia tiimissä. (Salmi- vaara ym., 2020, 201–202.)

3.2 Psykologisen turvallisuuden merkitys

Organisaatiokäyttäytymisen tutkijoiden viimeaikainen kiinnostus psykologista tur- vallisuutta kohtaan voidaan katsoa johtuvan työn muuttuvasta luonteesta. Työstä on tullut yhä epävarmempaa ja tietointensiivisempää, ja sitä hallitsevat fyysisten tehtävien sijasta yhä enemmän tietoon liittyvät tehtävät. Tämä tekee ihmishuhde- riskien lieventämisen tarpeesta entistä tärkeämpää suorituskyvyn kannalta. Kun ihmiset eivät voi helposti puhua ääneen, esimerkiksi esittääkseen ideoitaan tai

testatakseen oletuksia, epäonnistumiset ovat todennäköisiä ja innovointi kärsii. (Bransby & Edmondson, 2023, 70.)

Jatkuvasti muuttuva työelämä vaatii psykologista turvallisuutta, jotta parhaaseen lopputulokseen päästään. Psykologisella turvallisuudella ja tiimin suorituskyyvällä onkin suora yhteys keskenään. Voi olla esimerkiksi tiimejä, joissa psykologisen turvallisuuden kokemus on hyvä, mutta tiimille asetetut suorituskyyvään liittyvät vaatimukset ovat alhaiset. Tällöin tiimi on liiaksi mukavuusalueellaan, eikä suorituskyyky ole paras mahdollinen. Erityisesti psykologista turvallisuutta tarvitaan silloin, jos tiimillä on haastavia tehtäviä ja isoja ongelmia ratkottavanaan. Sillä jos tiimillä ei tällaisessa tilanteessa ole psykologista turvallisuutta, työntekijät ovat ahdistuneita ottamaan puheeksi asioita. Tällöin työn laatu, työturvallisuus ja työhyvinvointi laskevat. (Edmondson, 2019, 18–19.)

	Alhaiset vaatimukset	Korkeat vaatimukset
Korkea psykologisen turvallisuus	Mukavuusalue	Oppimisen ja korkean suorituskyyvyn alue
Alhainen psykologisen turvallisuus	Apaattisuuden alue	Ahdistuksen alue

KUVA 5. Psykologisen turvallisuuden ja suorituskyyvyn välinen yhteys (Edmondson, 2019).

Näin ollen psykologisella turvallisuudella on merkittävä rooli suorituskyyvyn mahdollistamisessa. Luomalla suotuisat olosuhteet puhumiselle, ajatusten jakamiselle ja kysymysten esittämiselle psykologinen turvallisuus auttaa yksilöitä ja tiimejä saamaan asioita aikaan. Psykologisella turvallisuudella on niin suoraa kuin välillistäkin vaikutusta niin yksilön kuin tiimin suorituskyyvään. Siksi se on suorastaan elintärkeää. Sen avulla tiimi pystyy ratkaisemaan eteensä tulevat esteet ja vapauttamaan tiimiläisissä olevan potentiaalin. (Bransby & Edmondson, 2023, 63.)

Luomalla ympäristön, jossa avoimuutta odotetaan ja jossa se on mahdollista, psykologinen turvallisuus edistää avoimuutta ja mahdollistaa ihmisten välisen kanssakäymisen aitouden. Samalla se lisää työntekijöiden sitoutumista työhön ja

työtyytyväisyys kasvaa. Psykologinen turvallisuus voi helpottaa työstressiä ja luoda tiimissä ilmapiiriä, jossa kannustetaan ja jossa työntekijöiden on mahdollista osallistua. (Bransby & Edmondson, 2023, 66.)

3.3 Psykologinen turvallisuus tiimissä

Tiimeissä on usein hyvin ihmissuhdekeskeinen ilmapiiri ja siksi psykologinen turvallisuus ilmenee erityisesti juuri tiimitasolla. Organisaatiossa voi siten olla samanaikaisesti paljon tai vähän psykologista turvallisuutta. (Edmondson, 2019, 7–8). Hyvä tiimi rakentuu psykologiselle turvallisuudelle (Ojala 2018, 273).

Vaikka psykologista turvallisuutta on tutkittu empiirisesti yksilö-, ryhmä- ja organisaatiotasolla, ryhmätason tutkimus on vallitsevaa ja kyseessä on sosiaalisen järjestelmän emergentti ominaisuus. Koska nykypäivän organisaatioissa suurin osa työstä tehdään tiimeissä, olivatpa ne sitten vakiintuneita tai muuttuvia, monille työntekijöille sosiaalinen järjestelmä, joka on merkittävin, on ryhmä. Ihmiset, jotka työskentelevät tiiviisti yhdessä jonkin aikaa, kehittävät samankaltaisia käsitteitä siitä, missä määrin avoimuus, luovuus, eriävät mielipide tai avunpyynnöt ovat hyväksyttäviä. Ryhmien koko ja vakaus vaihtelevat, mutta niillä on kuitenkin taipumus kehittää yhteinen ihmissuhdeilmapiiri. Kun tehtävät ovat riippuvaisia toisistaan ja edellyttävät siten koordinoitua ja tiedon jakamista, psykologisella turvallisuudella on merkitystä tämän työn mahdollistamisessa. (Bransby & Edmondson, 2023, 69.)

Psykologisesti turvallisessa tiimissä toimiessamme olomme on hyvä, jos tuntemme olevamme arvostettu tiimin jäsen. Jos arvostuksen tunne puuttuu, olo muuttuu epämiellyttäväksi. Myös vallan käyttö itseämme kohtaan toisen toimesta, toisen käyttämä kieli tai tapa, jolla hän puhuu, voi saada aikaan tiimin jäsenissä epämiellyttävää tunnetta. Kun emme koe arvostuksen tunnetta tiimissä, tulee siitä uhan kokemus, jolloin oma tekeminen kohdentuu enemmän itsemme suojelemiseen kuin esimerkiksi tiimin yhteiseen tavoitteeseen. Erityisen tärkeää olisikin, että tiimiläiset ymmärtäisivät miten nämä erilaiset vuorovaikutustilanteet vaikuttavat omaan ja toisten tiimiläisten toimintaan. (Rinne 2019, 29). Tiimin psykologinen turvallisuus voidaankin määritellä tilana, jossa tiimiläisillä on

yhteinen ymmärrys siitä, että ihmissuhderiskejä uskaltaa ryhmässä tehdä. Tällaisissa tilanteissa tiimiläiset luottavat toisiinsa ja siihen, että heitä ei nolata tai rangaista siitä, mitä he sanovat. (Edmondson, 1999, 3.) Psykologinen turvallisuus tiimissä tarkoittaaakin erityisesti sitä, että tiimiläiset uskaltavat ottaa ihmisten välisiä riskejä keskenään (Edmondson & Lei 2014).

Ihmisten välisten riskien ottaminen mahdollistuu, kun ihmiset tuntevat riittävää psykologista turvallisuutta omien mielipiteidensä ja huomioidensa jakamiseen. Tällöin koko tiimin osaaminen kasvaa huomattavasti ja yksittäisen ihmisen huomioidut ja ehdotukset rakentuvat muiden tekemien huomioiden päälle. Näin vuorovaikutuksessa syntyy uusia kerrostumia ja uutta arvoa. Erityisesti verrattuna siihen, jos henkilöiden palaute esimerkiksi kerättäisiin yksittäin, on omien mielipiteiden ja huomioiden jakaminen vuorovaikutuksessa merkittävää. Voimme siis ajatella viisaammin vain, jos muutkin tiimiläiset kertovat omat ajatuksensa. (Edmondson, 2019, 106–107.) Tiimiin voi näin ollen rakentua tietoa ja asiantuntemusta, joka ei ole yhdellä yksilöllä, vaan tiimissä on jotakin sellaista asiantuntemusta, mitä yksittäinen tiimiläinen ei tiedä tai osaa. (Horila 2018, 12.)

Oppimiseen, kokeilemiseen ja luottamukseen liittyvää käyttäytymistä on tiimeissä, joista löytyy sekä psykologista turvallisuutta että kognitiivista monimuotoisuutta eli tiimissä on tiimiläisten havaitsemia eroja ajattelutavoissa, tiedoissa, taidoissa, arvoissa ja uskomuksissa (Wang, Kim & Lee 2016, luku: Introduction). Menestyneimmät tiimit ovatkin kognitiivisesti monimuotoisia ja tiimissä koetaan psykologista turvallisuutta (Reynolds & Lewis, 64). Myös tiimiläisten sitoutuminen yhteiseen tavoitteeseen on psykologisen turvallisuuden näkökulmasta tärkeää. Toiminnan periaatteet, joissa on paikkoja yhdessä oppimiselle ja oman osaamisen jakamiselle ovat onnistuessaan psykologista turvallisuutta edistäviä tekijöitä, sillä nämä rakentavat yhteistä luottamusta. (Ojala, 2018, 154.)

Psykologisessa turvallisuudessa on kaksi ominaisuutta, jotka toistuvat eri tiimeissä. Ensimmäinen ominaisuus on tasa-arvoinen keskusteluvuorottelun jakautuminen. Tämä tarkoittaa sitä, että hyvissä tiimeissä tiimiläiset puhuvat suunnilleen samassa suhteessa. Esimerkiksi työpäivän loppuun mennessä kaikki tiimiläiset ovat tällaisessa ryhmässä puhuneet suunnilleen saman verran työpäivän aikana. Jos tilanne muuttuu esimerkiksi siten, että yksi henkilö tai pienempi ryhmä

puhuu paljon enemmän kuin muut, ryhmän kollektiivinen älykkyys heikkenee. Toinen ominaisuus liittyy tiimien korkeaan keskimääräiseen sosiaaliseen herkkyyteen. Tällainen ryhmä on taitava intuitiivisesti ymmärtämään, miten toiset tiimiläiset kokevat heidän äänensävyänsä, ilmeet ja ei-verbaaliset vihjeet. Tätä ominaisuutta voidaan kutsua sosiaalisesti herkkyydeksi, jossa tiimiläiset pystyvät melko helposti esimerkiksi tunnistamaan, jos joku tiimiläinen tuntee olonsa järkytetyneeksi tai ulkopuoliseksi. Tehottomissa tiimeissä tällainen sosiaalinen herkkyyden taso on alhaisella tasolla. (Duhigg, 2016.)

3.4 Ajan vaikutus tiimin psykologiseen turvallisuuteen

Psykologinen turvallisuus on hauras ja se vaatii jatkuvaa uudistamista (Edmondson, 2019, 188). Siksi pitkäkestoissa, yhteisissä projekteissa ja töissä vuorovaikutussuhteisiin voi olla järkevää panostaa, sillä esimerkiksi tiimiläisten kesken hyväksytyt relationaalinen vuorovaikutus voi vaikuttaa tiimiläisten suorituskäytännön positiivisesti (Horila 2018, 61).

Myös tiimin historialla on merkitystä psykologisen turvallisuuden muotoutumisessa. Tiimeillä voi olla esimerkiksi yhteisiä uskomuksia siitä, miten muut reagoivat. Tällaiset uskomukset vakiintuvat usein ajan myötä. (Edmondson 1999, luku Conclusion.) Vuorovaikutussuhteiden merkitys, mutta myös vuorovaikutuksen haasteet kasvavat pitkäkestoissa projekteissa (Horila, 2018, 52).

4 TIIMIN KESKUSTELUYMPÄRISTÖ

Akan, Jack ja Mehta nostavat omassa tutkimuksessaan esiin termin tiimin keskusteluympäristö ja sen vaikutuksen tiimin psykologiseen turvallisuuteen. Heidän mukaansa tiimin konkreettisella keskusteluympäristöllä on vaikutusta tiimin psykologisen turvallisuuden kokemukseen. Keskusteluympäristössä tapahtuvalla asioiden paljastamisella, kyseenalaistamisella ja ohjaamisella on suoria vaikutuksia myös tiimin suorituskykyyn. Kun keskusteluympäristö on tiimin jäsenille sellainen, että he uskaltavat paljastaa myös henkilökohtaisia tietojaan ja antavat palautetta, on se merkki keskusteluympäristöstä, joka kasvattaa luottamusta ja avoimuutta tiimissä. Näin ollen tietyt, vuorovaikutuksessa tapahtuvat asiat, kuten paljastaminen, kyseenalaistaminen ja ohjaaminen, muodostavat konkreettisen keskusteluympäristön, joka edistää psykologista turvallisuutta tiimeissä. (Akan, Jack & Mehta 2020, 42.) Kahn vastaavasti kirjoittaa ihmisten välisistä suhteista, jotka vahvistavat psykologista turvallisuutta silloin, kun ne ovat toisia rohkaisevia ja luottamuksellisia. Tällaisissa suhteissa on joustavuutta, joka antaa ihmisille mahdollisuuden yrittää ja ehkä epäonnistua ilman pelkoa seurauksista. Tiimiläiset uskaltavat jakaa ideoitaan ja käsityksiään tuntematta, että se olisi vaarallista. Jos tiimiläinen saa toiselta tiimiläiseltä kritiikkiä, kokee hän sen psykologisesti turvallisuudessa ympäristössä rakentavaksi, ei tuhoavaksi. (Kahn, 1990, 708–709.) Kysymyksien esittäminen, virheiden myöntäminen, ideoiden esittäminen tai suunnitelmien kritisointi ovat esimerkkejä teoista, joissa tiimiläinen ottaa ihmissuhderiskiä (Edmondson, 2019, 13). Tiimin keskusteluympäristö ja vuorovaikutusosaaminen voi vaikuttaa työn tuloksellisuuteen ja se on yhteydessä työilmapiiriin ja luottamukseen. Sillä on myös merkitystä siihen, miten hyvin uutta tietoa on mahdollista tuottaa. (Laajalahti, 2014, 68.)

Kun tiimiläinen kertoo omia näkemyksiään tai esittää eriävän mielipiteen, hän asettaa itsensä alttiiksi monella tapaa ja ottaa psykologisesta turvallisuudesta kertovan ihmishuonon riskin. Muiden silmissä huonolta näyttäminen on ihmishuonon riski, jota otetaan silloin kun tiimissä on psykologista turvallisuutta. Tällaisessa tilanteessa tiimiläinen ei pelkää ottaa näitä ihmishuonon riskejä. Hän pelkää enemmän sitä, että hän ei osallistu täysipainoisesti kuin pelkää sitä, että

hän jakaa mahdollisesti arkaluonteista tietoa tai huonon idean, joka voi johtaa siihen, että hän näyttää muiden silmissä huonolta. (Edmondson 2019, Introduction, 13.)

Tiimiläisten tuomien näkökulmien ei tarvitse olla mukavia ja positiivisia. Jos tiimin sisällä tapahtuva vuorovaikutus ja keskusteluympäristö on toisia kunnioittavaa ja vuorovaikutus perustuu avoimeen ja rehelliseen näkökulmien vaihtamiseen, tiimiläisten välinen luottamus kasvaa. Tällöin tiimiläisten energia ei kulu mahdollisesti ihmisten sanomisten takana oleviin tarkoituksiperiin. Tällainen avoimuus ja rehellisyys mahdollistaa tiimin avoimen keskustelun ja luottamuksen rakentumisen. Kun tiimissä olevat erilaiset näkökulmat ja tunteet tulevat tiimissä paremmin esiin, syntyy tiimiläisille samalla kokemus erilaisuuden hyväksymisestä. Jos tiimiin syntyy luottamusta, joka on saatu aikaiseksi muun kuin rehellisyyden avulla, ei tiimi pysty käyttämään hyödyksi erilaisuuden tuomia mahdollisuuksia. Tämä näyttäytyy tiimissä käyttäytymisenä, jossa omia mielipiteitä ei rohkaistuta esittämään, ja niistä kumpuavat edut jäävät hyödyntämättä, samalla vuorovaikutuksen määrä pienenee ja sen sisältö on ainoastaan asiapitoista. (Ristikangas & Ristikangas 2019, 179–180, 190.)

Monenlaisten organisaatioiden työntekijät pelkäävät ihmissuhderiskien ottamista. Nämä haittaavat heidän kykyään oppia, innovoida ja suoriutua työstä (Bransby & Edmondson, 2023, 72). Kun ihmiset uskovat, että heidän suorituskäytöksensä on indikaatio heidän kyvyistään tai älykkyydestään, he ottavat vähemmän mielellään riskejä, koska he pelkäävät tulosta, joka ei vahvistaisi heidän kykyjään. Mutta kun ihmiset uskovat, että heidän suorituskäytöksensä heijastaa ponnisteluja ja yhteistä tavoitetta, he ovat halukkaampia yrittämään uusia asioita ja halukkaita sinnikkäästi yrittämään vastoinkäymisistä ja epäonnistumisista huolimatta. (Edmondson 2019, 174.)

Tiimin keskusteluympäristö voi nousta myös psykologisen turvallisuuden esteeksi. Jos tiimin vuorovaikutus on esimerkiksi epätasapainossa, tai ryhmässä on hyvin voimakkaita tunteita. Tällaisissa tilanteissa keskusteluympäristön heikkous voi näkyä esimerkiksi siten, että tiimiläiset saavat puheaikaa hyvin eri määriä tai joitakin henkilöitä voidaan jopa sulkea pois keskustelusta. Kun tiimissä on laadukasta vuorovaikutusta, tarkoittaa se käytännössä esimerkiksi toisten kiittämistä ja

kannustamista, erityisesti positiivisen palautteen antamista ja avointa vuorovaikutusta. (Raatikainen & Otonkorpi-Lehtoranta 2023, 265–266.)

Ihmisten välisessä viestinnässä on kyse viestien tuottamisesta ja tulkitsemisesta ja samalla sosiaalisten tilanteiden ymmärtämisestä ja hallinnasta. Yleisesti, kun henkilöt tapaavat toisiaan, tavoitteena on yleensä vaivattoman ja selkeän vuorovaikutustilanteen aikaan saaminen. (Valo & Mikkola 2019, 6.)

Ihminen puhuu yleensä työpaikalla omaa ammattikieltään. Tiimeissä tämä voi aiheuttaa väärinymmärryksiä. Tiimin vuorovaikutuksessa olisikin hyvä pysyä avoimena erilaisille tyyliille puhua ja säilyttää oma uteliaisuus toisten tavoille viestiä, jotta keskusteluympäristö säilyy hyvänä. On myös tärkeää kysyä, jos ei ymmärrä, mitä toinen sanomisillaan tarkoittaa. Psykologisesti turvallisessa tiimissä ymmärretään, että työelämässä tulemme usein väärinymmärretyksi tai ymmärrämme muita tiimiläisiä väärin, eikä siinä ole mitään pelättävää. (Rinne 2019, 174.)

Jos hankkeella on erittäin korkeat tavoitteet ja tehtävää työtä on paljon, yhteistyöstä saadaan lisää voimaa. Myös toisten kannustaminen on tärkeää. Jos tiimiläiset uskaltavat tuoda esiin esimerkiksi onnistumiseen tai epäonnistumiseen liittyviä tunteitaan, voi tämä tuoda tiimiläisiä yhteen vielä erityisesti. Etenkin, jos hanke saadaan yhdessä päätepisteeseen, jolloin tiimiläiset saavat kokemuksen, että oman itsensä paljastaminen kaikkine tunteineen, itsensä likoon laittaminen ja toisiin tiimiläisiin luottaminen olivat kannattavia tekoja. (Salmivaara ym., 2020, 199–200.) Tiimien keskusteluympäristössä hyviksi käytänteiksi on todettu muun muassa sellainen kriittisyys, joka on rakentavaa, vuorovaikutuksen merkitys ja erittelevyys. Myös taito kyseenalaistaa on yksi erinomainen työyhteisötaito. (Puusa & Ala-Kortesmaa 2019, 187.) Klarner on omassa tutkimuksessaan tuonut esiin hyvän vuorovaikutuksen merkityksen asiakkaan suuntaan. Tiimin suorituskyvyn kannalta on tärkeää, että tiimien viestintä asiakkaan kanssa mahdollistuu siten, että se on sujuvaa ja riittävää. (Klarner, 2013, 271.)

Tiimi voi saavuttaa tavoitteitaan hyvässä keskusteluympäristössä yhteisellä vuorovaikutuksella, joka ei ole ainoastaan tehtäväkeskeistä. Vuorovaikutus, joka tähtää tavoitteiden saavuttamiseen voi olla samaan aikaan sekä tehtävä- että suhdekeskeistä. Esimerkiksi tiimin päätöksentekoa voi ohjata tavoitteet, jotka ovatkin

suhdekeskeisiä. Tällöin tiimin yhteisen vuorovaikutuksen ei tarvitse on pelkääntään tiukan asiallista vaan se voi olla myös hyvin monimuotoista ja kaartelevaa. Näin ollen yleisesti tehottomaksi ajateltu vuorovaikutus voikin olla vaikuttavaa ja asiaan kuuluvaa ja siten näennäisen tehoton vuorovaikutus voi olla tarkoituksenmukaista ja tehokastakin. (Horila 2018, 52.) Tiimissä vuorovaikutuksen tavoitteena voi olla myös esimerkiksi se, että työntekijät tukevat toisiaan ja käyttäytyvät empaattisesti toisiaan kohtaan. Myös vuorovaikutussuhteen rakentaminen ja kehittäminen, ristiriitatilanteiden käsittely ja se, että tiimi viihtyy hyvin yhdessä voivat olla vuorovaikutuksen tavoitteita. (Valkonen 2003, 145–152.)

Tiimin vuorovaikutusosaaminen ei ole pelkkä yksilökompetenssien summa, vaan se on jotain enemmän, joka syntyy tiimin jäsenten välisessä vuorovaikutuksessa. Tiimin kollektiivinen keskusteluympäristö vaatii säännöllistä ylläpitoa. Kun tiimin jäsenet sopivat siitä, miten viestitään yhdessä, yhteinen ongelmanratkaisu mahdollistuu. Tiimin kollektiivista vuorovaikutusosaamista parantaa muun muassa se, että tiimin jäsenet luottavat toisiinsa, osoittavat läsnäoloa, käyttävät huumoria ja antavat rakentavaa palautetta myönteisellä tavalla. Yhteinen oppiminen ja kielenkäyttö parantavat tiimin kollektiivista vuorovaikutusosaamista. Nämä kaikki yhdessä vaikuttavat siihen, miten tiimi viestii tehokkaasti tehtävän ratkaisemiseksi ja sosiaalisten suhteiden ylläpitämiseksi tiimin jäsenten välillä. On myös toimintatapoja, jotka vähentävät tai rajoittavat tiimin vuorovaikutusosaamista ja heikentää keskusteluympäristöä. Tällaisia ovat muun muassa sarkastinen puheen tapa, jossa tiimiläiset osoittavat tylsistyneisyytään räikeästi, antavat tuomitsevia kommentteja, joiden tarkoituksena oli kyseenalaistaa toisen tiimiläisen rehellisyys ja asiantuntemus. Lisäksi erilaiset valtataistelut kyseenalaistavat asiantuntemuksen ja estävät mahdollisuudet vuorovaikutukseen. (Thompson 2009, 293–294.)

5 MAHDOLLISUUS OSALLISTUA

Mahdollisuus osallistua työssä itselle ja oman työn kannalta tärkeisiin asioihin on merkittävää. Tällöin työntekijä on mukana ideoimassa ja kehittämässä. Hänellä on roolia myös päätöksenteossa, vastuuta ja valtaa vaikuttaa. Tiimiläisen osallistuminen vaikuttaa ja näkyy hänessä kolmella tasolla, niin ajatuksissa (kognitiivisuus), tunteissa (emotionaalisuus) kuin käyttäytymisessäkin (toiminnallisuus). (Laajalahti & Pennanen, 2019, 28.) Mahdollisimman vapaa osallistuminen saa tiimiläiset tuntemaan, että ollakseen tiimin arvotettu jäsen hänen ei tarvitse erityisesti lunastaa paikkaansa tiimissä. Tällöin tiimiläisen ei myöskään tarvitse pelätä, että hänen paikkansa tiimissä olisi jotenkin uhattuna. Tämä on psykologisen turvallisuuden kokemuksen kannalta merkittävää. (Salmivaara ym., 2020, 198.)

Tiimiläisen oikeus vastuun ottamiseen voi lisätä tiimiläisten sitoutumista hankkeeseen. Se, että pystyy tasavertaisesti osallistumaan antaa tiimiläisille kokemusta siitä, että kaikkien ideat ovat kuuntelemisen arvoisia ja asioita on mahdollista kehittää yhdessä. Tällaisessa turvallisuuden tunteessa tiimiläinen uskaltaa ottaa riskejä ja kertoa ajatuksistaan ja ideoistaan, myös sellaisista, jotka eivät ole vielä kovin pitkälle mietittyjä. Tiimiläiset pystyvät myös paremmin tunnistamaan omia vahvuuksiaan, jos he saavat ottaa vastuuta valitsemistaan asioista ja tehtävistä. Jotta psykologista turvallisuutta syntyisi tiimissä, eivät tarkat tavoitteet ja säännöt välttämättä ole sellaisia, joita tiimi odottaa. Myöskään epävarmuus ei ole tekijänä sellainen, joka estää psykologisen turvallisuuden syntymistä. Tiimin osallisuuden kokemus hankkeeseen on tärkeä tekijä, erityisesti silloin, kun kyseessä on hanke, jossa ohjaututaan yhdessä ja jossa johtaminen on jaettava. Tällöin tiimiläiset pääsevät myös itse määrittelemään, mitä töitä erityisesti haluaa hankkeessa tehdä ja millaisia tavoitteita hankkeella on. Myös toisia arvostava ja kunnioittava käytös on psykologisen turvallisuuden ytimessä. (Salmivaara ym., 2020, 197–198.)

Tiimiläisten kokemus osallisuudesta hanketta kohtaan on korkealla erityisesti silloin, kun johtaminen on jaettava ja tiimiläisillä on mahdollisuus osallistua tehtävien määrittelyyn, valita työtehtäviä ja päättää mitä, mitä tavoitteita projektilla on. (Salmivaara ym., 2020, 202.) Se, että tiimiläinen voi osallistua itseään koskeviin

ratkaisuihin ja ratkaisut tehdään henkilöstä riippumatta aina saman kehyksen puitteissa, on osa psykologisen turvallisuuden rakenteellista ulottuvuutta (Rinne 2019, 113).

6 PSYKOLOGISEN TURVALLISUUDEN JOHTAMINEN

Psykologisen turvallisuuden ilmapiirin luomisen pitää olla lähellä jokaisen johtajan asialistan kärkeä. Oli tiimi pieni tai suuri, sen varmistaminen, että ihmiset voivat puhua, pyytää apua, tarjota ideoita, esittää eriäviä mielipiteitä tai tehdä tehokasta yhteistyötä yli rajojen, on olennaisen tärkeää. (Bransby & Edmondson, 2023, 72.)

Psykologista turvallisuutta vahvistava johtaminen muodostuu esimerkiksi johtamisesta, selkeiden tavoitteiden asettamisesta ja odotusten hallinnasta, yhteistyön ja tiimin rakentamisen edistämisestä, oppimiseen ja kasvuun kannustamisesta, positiivisesta ja rakentavasta palautteesta, luottamuksen ja kunnioituksen kulttuurin edistämisestä, konfliktien terveellisestä ratkaisemisesta, autonomian ja voimaantumisen tarjoamisesta sekä jatkuvasta arvioimisesta ja kehittämisestä. (Rolstone, G, 2023.)

Työelämä on jatkuvassa muutoksessa ja tämä vaatii johdolta hyvin erilaista asennoitumista myös omaan itseensä ja tekemiseensä. Sen lisäksi, että johto miettii omaan johtamistaan suhteessa johdettaviin, on entistä tärkeämpää, että johtajat ovat kiinnostuneita myös siitä, miten he itse toimivat ja reagoivat johtamisessaan. Muutoksissa olisi myös tärkeää tarkastella organisaatiossa sitä, miten valta ja sen dynamiikka toimii, miten johtajat itse tarkastelevat omaa käytöstään muutoksessa, miten johtajien näkökulmat muutokseen muokkaantuvat ajan saatossa ja kokemuksen myötä. (Tsoukas & Chia, 2002, Abstract). Johtamisen taustalla oleva ajattelutapa on merkittävä tekijä erilaisten muutosten johtamisessa ja niiden onnistumisessa (Kuusela 2015, 175). Esimerkiksi nöyrä johtajuus liittyy positiivisesti projektin onnistumiseen ja tiimin organisaation oppiminen välittää nöyrän johtamisen ja projektin onnistumisen välistä suhdetta (Remy & Sané, 2024, 163).

Kuten tukevat ihmissuhteet, myös tukeva johtamisympäristö antaa ihmisille mahdollisuuden yrittää ja epäonnistua ilman pelkoa seurauksista. Käytännössä tämä tarkoittaa mahdollisuuksia kokeilla esimerkiksi uusia asioita tai menetelmiä. Ihmiset tuntevat olonsa turvallisemmaksi, kun heillä oli valtaa työhönsä. Johtajien

haluttomuus löysätä kontrollia antaa työntekijöille viestiä siitä, että johtaja ei luota häneen ja että hänen on pelättävä rajojensa ylittämistä. Tätä pelkoa lisää se, että johtajat toimivat esimerkiksi arvaamattomasti, epäjohtonmukaisesti tai tekopyhästi. (Kahn, 1990, 711.)

Psykologinen turvallisuus ei ole pelkkä organisaation arvoluettelon merkintä, vaan pohjimmiltaan kyse on rehellisyydestä. Johtamiskäyttäytymisen tulisi olla johdonmukaista ja ilmentää psykologisen turvallisuuden arvoja, jossa johto voi toimia roolimallina ja siten vaikuttaa kaikkien tiimin jäsenten käyttäytymiseen. Johtajien tulisi muuttaa psykologisen turvallisuuden arvot teoiksi eli he eivät saisi syytellä muita. Heidän pitäisi hyväksyä epäonnistumiset ja olla avoimia. Näillä keinoin he luovat turvallisuuden tunnetta tiimiin. (Alami, Zahedi & Krancher, 2023, 11.)

On tärkeää, että esihenkilö tavoittelee ensin johdettaviensa luottamusta. Vastan jälkeen työntekijät uskaltavat nostaa esiin ongelmia, jotka johtuvat esimerkiksi töistä. Esihenkilön on osattava rakentaa tiimiin psykologista turvallisuutta ja näyttää työntekijöilleen, että hän kestää hyvin työntekijöiltään saamaansa palautetta, oli se kuinka kriittistä tahansa. Esihenkilön on pystyttävä rakentamaan luottamuksellista tilaa, jossa työntekijät uskaltavat kyseenalaistaa esihenkilön näkökulmia, ja jossa työntekijät kokevat turvalliseksi tuoda omia ajatuksiaan ja ideoitaan, rohkeitakin, esiin. (Martela & Jarenko, 2017, 165.)

Psykologista turvallisuutta korostavan johtajan ominaisuudet

Rakentavat johtamisominaisuudet voidaan jakaa kolmeen osa-alueeseen: käyttäytymiseen, taitoihin ja ominaisuuksiin. Sitä vastoin tuhoisat johtajuuden ominaisuudet keskittyvät pelkästään käyttäytymiseen. Yleisiä rakentavia käyttäytymismalleja ovat sitoutuminen ja suvaitsevaisuus. Lisäksi johtajalla tulisi olla viestintätaitoja, jotta hän voi varmistaa, että kaikki tärkeät yksityiskohdat ja tiedot välittyvät projektin jäsenille. Tärkeä piirre johtajalle on tunnollisuus, koska on ratkaisevan tärkeää varmistaa, että kaikki projektin yksityiskohdat ovat spesifikaatioiden mukaisia. (Omer ym., 2022, 25).

Se, että johtaja tunnustaa oman erehtyväisyytensä ja jakaa henkilökohtaisia kokemuksia, voivat tuoda esiin johtajan omaa haavoittuvuutta. Tekemällä näin

johtaja antaa hyvää esimerkkiä tiimiläisille. Tapa inhimillistä johtajuutta luo tiimissä ilmapiiriä, jossa virheiden tekeminen on hyväksyttävää. Samalla se viestii tiimiläisille, että avun hakeminen ja epäonnistumisista oppiminen ovat sallittua ja arkipäivästä tiimin toimintaa. (Rolstone, G, 2023.)

Puheeksi ottaminen ei ole ihmiselle luontaista esimerkiksi organisaation hierarkiassa. Puheeksi ottaminen tarvitsee siksi kannustamista. (Edmondson, 2019, 146.) Johtajan avoin ja rehellinen viestintä antaa siksi mallia muille tiimiläisille avoimen viestinnän tärkeydestä. Myös työntekijöiden aktiivinen kuuntelu, heidän ideoidensa vahvistaminen ja sellaisen ilmapiirin luominen, jossa kaikki voivat avoimesti kertoa omia ajatuksiaan on tavoiteltavaa. Kun yksilö kokee, että hänen mielipiteitään kunnioitetaan, rakentaa se luottamusta ja vahvistaa henkistä turvallisuutta. (Rolstone, G, 2023.)

Frei ja Morriss ovat tuoneet keskusteluun johtajan tärkeimpänä tehtävänä luottamuksen rakentamisen empatian, autenttisuuden ja loogisen toiminnan kautta. Empatiolla he tarkoittavat sitä, että johtaja aidosti välittää tiimiläisistään, loogisella toiminnalla sitä, että tiimiläiset luottavat johtajan arviointikykyyn ja autenttisuudella sitä, että johtaja uskaltaa olla oma itsensä. (Frei & Morriss, 2020.)

Luottamus on erityisesti johtajien asialistalla ja heidän pitää pystyä näyttämään luottamuksessa esimerkkiä muille. Se miten, johtaja toimii ja käyttäytyy, joko kasvattaa tai vähentää luottamuksen kokemusta työntekijöissä. Ei voida olettaa, että johtajan asema itsessään tarkoittaa sitä, että työntekijät automaattisesti luottavat johtajaansa. (Ristikangas & Ristikangas 2019, 173.)

7 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Syvennyin työssäni tutkimaan pitkäkestoisesti yhdessä työskennelleen tiimin psykologisen turvallisuuden kokemusta. Halusin erityisesti tutkia tiimissä työskennelleiden henkilöiden psykologisen turvallisuuden kokemukseen vaikuttavia tekijöitä ajan saatossa erilaisia yhteisiä tilanteita ja tapahtumia läpi käyden sekä näiden tilanteiden ja tapahtumien vaikutusta tiimin keskinäiseen toimintaan ja suhteessa johtamiseen. Johtamista tarkastelen erityisesti tilaajan johtamisen näkökulmasta, tästä käytän termiä tilaajan johtaminen. Kun kyseessä on asiantuntijatiimin kanssa samassa organisaatiossa oleva johtaminen, käytän termiä tiimin johtaminen.

Kehittämistyöni tarkoituksena oli ymmärtää tiimiläisten psykologisen turvallisuuden kokemusta ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Tutkimuskysymykseni on:

1. Miten ajan saatossa tapahtuvat erilaiset tilanteet vaikuttavat tiimin psykologisen turvallisuuden kokemukseen?
2. Mitä nämä psykologisen turvallisuuden tekijät erityisesti ovat?
3. Miten johtaminen näissä tilanteissa vaikuttaa tiimin psykologisen turvallisuuden kokemukseen?

Tavoitteenani on, että opinnäytetyöni valmistuttua ymmärrän paremmin psykologisen turvallisuuden kokemukseen vaikuttavia tekijöitä. Haluan myös löytää lisää ymmärrystä sille, miksi psykologiseen turvallisuuteen panostaminen rakennushankkeilla on tärkeää ja mikä sen vaikutus tiimiläisten suorituskykyyn on.

Tutkimukseni tietoperusta muodostuu erityisesti psykologisen turvallisuuden keskeisistä tekijöistä: psykologinen turvallisuus ja psykologisen turvallisuuden johtaminen, keskusteluympäristö ja mahdollisuus osallistua.

7.1 Tutkimusstrategia

Tutkimuksen lähestymistavaksi olen valinnut konstruktivisen tapaustutkimuksen. Silloin kun halutaan ymmärtää syvällisesti esimerkiksi yrityksen tai tiimin

tilannetta ja tuottaa tästä tutkimuksen avulla kehittämisehdotuksia tai -ideoita, soveltuu tapaustutkimus hyvin tutkimusstrategiaksi (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2018, 37).

Tapaustutkimuksessa on tavoitteena luoda syvällistä ja detaljitasolle menevää tietoa tutkittavasta kohteesta. Näin tutkittavan ilmiön laaja-alainen ymmärtäminen mahdollistuu. Tapaustutkimuksessa tutkitaan usein esimerkiksi sitä, miten jokin asia tapahtuu ja siksi tämä tutkimustapa vastaa usein kysymyksiin ”miten” tai ”miksi”. Tutkimustyön tuloksena voi olla myös tarkoitus tuottaa uutta tietoa kehittämistyön tueksi. Usein tapaustutkimus valitaan tutkimusstrategiaksi silloin, kun tavoitteena on esimerkiksi ymmärtää työntekijöiden välisiä suhteita. Siksi tämä tutkimustapa sopii hyvin myös sellaisten tilanteiden ja käyttäytymisen tutkimiseen, joita on ymmärretty aiemmin huonosti. Tutkittavia kohteita on tapaustutkimuksessa yleensä vain yksi. Se voi olla yksittäinen henkilö, tiimi, organisaatio tai esimerkiksi prosessi. Tapaustutkimus sopii tutkimusstrategiaksi myös sellaiseen tutkimukseen, jossa on useampia tapauksia. Silloin näiden tapausten pitää liittyä kuitenkin toisiinsa. (Ojasalo ym. 2018, 2018, 53.)

7.2 Esitutkimusvaihe

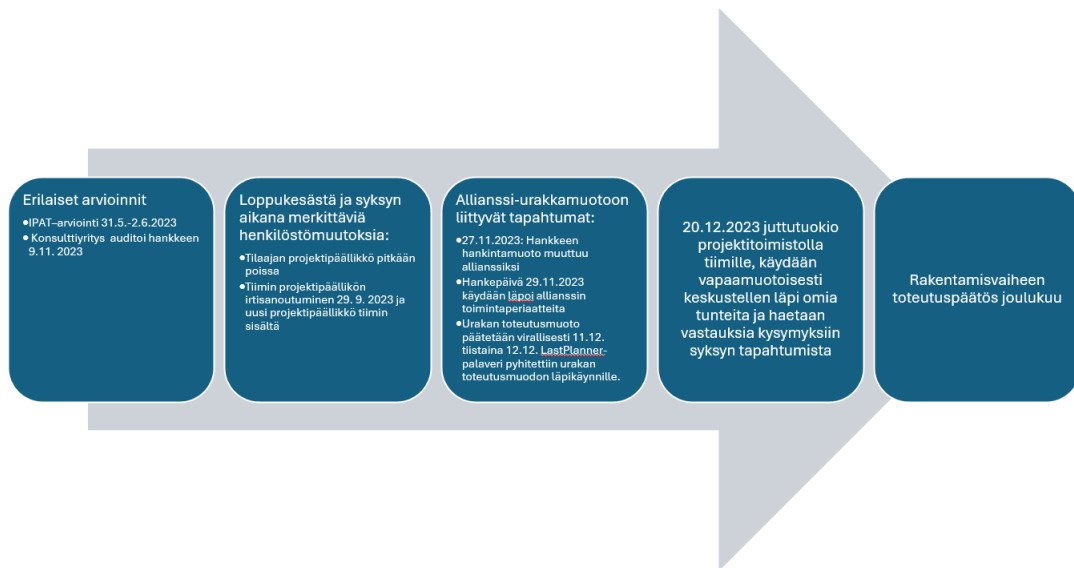
Ennen varsinaista aineistonkeruuvaihetta tein esitutkimuksen tiimin yhteisistä tilaisuuksista ja tapahtumista vuosien 2022–2024 ajalta. Poimin tutkimani tiimin omasta Teams-kanavan kalenterista kyseisiltä vuosilta kaikki sellaiset tiimin kalenteritapahtumat ja -varaukset, jotka koskivat kaikkia tiimiläisiä ja jotka eivät olleet esimerkiksi hankkeen teknisisiin asioihin liittyviä rajatumpia työryhmäpalaverieja. Kirjasin nämä valitut, yhteiset kalenteritapahtumat erilliseen dokumenttiin. Selasin läpi myös Teams-kanavan keskustelut-osion vuosilta 2022–2024 ja keräsin niistä dokumenttiin kaikki sellaiset keskustelut, jotka koskivat suurinta osaa tiimiläisistä ja jotka linkittyivät kalenterista keräämiini tapahtumiin. Lisäksi kävin läpi yhteiset sähköpostit vuosilta 2022–2024, joista nostin dokumenttiin esiin tilanteita ja tapahtumia, jotka ovat koskettaneet koko tiimiä ja joihin on liittynyt yhteisiä tilaisuuksia, tapaamisia tai muuta yhteistä vuorovaikutusta. Muodostin dokumentin pohjalta tapahtumaluettelon. Poimin tapahtumaluetteloon myös kaikki sellaiset tapahtumat, joissa koko tiimi on muuten viettänyt paljon aikaa yhdessä.

Tällaisia ovat olleet esimerkiksi hankkeen hankepäivät, joita pidettiin noin 1–2 kertaa vuodessa. Myös kaikki sellaiset tilaisuudet keräsin luetteloon, joissa on yhdessä selvitelty esimerkiksi jotakin väärinkäsitystä tai juhlistu onnistumista.

2023
<ul style="list-style-type: none">• Hankepäivä 03/2023• Projektinjohdon kehitystyöpaja 03/2025• IPAT-arviointi 05/2023 (kansainvälinen arviointijärjestelmä, jossa suuren infrastruktuurihankkeen ”kypsyttää” arvioidaan kansainvälisten arviointijoiden toimesta sen osoittamiseksi, onko hankkeen toteuttajaorganisaatio valmis siirtymään seuraavaan hankevaiheeseen)• Loppukesästä ja syksyn aikana merkittäviä henkilöstömuutoksia:<ul style="list-style-type: none">◦ Konsultin projektipäällikön muutokset 08-09/2023◦ Uusi hankkeen sisältä• Tieto hankkeen rakentamisen rahoituksesta loppuvuosi 2023• Hankkeen kehityspäivä ja jatkot Seinäjoella 10/2023 projektin johdolle ja muutamille muille• Konsulttiyritys auditoi hankkeen 11/2023• Allianssi-urakkamuotoon liittyvät tapahtumat:<ul style="list-style-type: none">◦ 11/2023 Hankkeen hankintamuoto muuttuu allianssiksi• Hankepäivä 11/2023 - konsultti kertoi allianssin toimintaperiaatteista yms.• Urakan toteutusmuoto päätetään virallisesti 11.12.• 12/2023 LastPlanner-palaveri pyhitettiin urakan toteutusmuodon läpikäynnille.• Eduskunta hyväksyy joulukuun loppupuolella vuoden 2024 talousarvion ja näin ollen rahoituksen hankkeelle.• Yhteinen joululounas 20.12.2023• Yhteinen juttutuokio 20.12. projektitoimistolla tiimille, jossa käydään vapaamuotoisesti keskustella läpi omia tunteita ja haetaan vastauksia mieltä askarruttaviin kysymyksiin syksyn tapahtumista (vapaamuotoinen keskustelu)• Saatiin uutisia hankkeen ratasuunnitelmasta eli korkein hallinto-oikeus teki ratasuunnitelmasta hyväksymispäätöksen 22.12.2023 (suunnitelmasta oli valitettu korkeimpaan oikeuteen ja valitusprosessi kesti noin kaksi vuotta)• Rakentamisvaiheen toteutus päätös joulukuun 2023

KUVA 6. Esimerkki Teamsin keskusteluosion, hankkeen yhteisten kalenterimerkintöjen ja yhteisten sähköpostien perusteella kootusta tapahtumaluettelosta. Kuvassa vuosi 2023.

Poimin muodostamastani tapahtumaluettelosta kaikki sellaiset tapahtumat aineistonkeruuvaiheen käyttöön, jossa oli tapahtunut jokin merkittävä muutos tai jossa koko tiimi oli ollut paikalla. Myös sellaiset tapahtumat tai tilanteet, joista oli esimerkiksi Teams-kanavalla tai sähköpostissa käyty yhteisesti paljon keskustelua, nousivat aineistonkeruuvaiheeseen. Muodostin näistä tilanteista ja tapahtumista jokaiselle vuodelle oman aikajana-kuvan, joita käytin aineistonkeruun haastattelussa apuna näyttämällä aina kulloisenkin vuoden kuvaa haastateltavalle silloin, kun keskustelimme kyseisestä vuodesta. Haastateltavien oli näin vaivattomampi palata muistelemaan asioita ja kertoa niistä. Kun haastateltava on asian tai tilanteen äärellä, haastateltavan on helpompi muistaa asiaan liittyviä kokemuksia, myös erilaisten virikkeiden käyttö on mahdollista (Ojasalo ym. 2018, 106).



KUVA 7. Esimerkki haastattelussa käytetystä tapahtumien aikajanasta. Kuvassa vuosi 2023.

7.3 Aineiston keruu

Tapaustutkimuksen aineiston keruuseen menetelmänä käytin laadullista puolistrukturoitua yksilohaastattelua. Puolistrukturoidussa haastattelussa annetaan enemmän vapautta vastaajalle kuin strukturoidussa haastattelussa, joten puolistrukturoitu haastattelu sopii erityisesti tilanteisiin, joissa tutkimuksen kohdetta ei kaikelta osin vielä tunneta (Ojasalo ym. 2018, 41). Kysymykset puolistrukturoiduissa haastatteluissa on tehty etukäteen, mutta haastattelutilanteessa niiden järjestystä voi vaihdella. Tarkat kysymysten sanamuodot eivät ole pakollisia. Jos etukäteen mietityissä kysymyksissä on sellaisia, jotka eivät tunnu haastattelutilanteeseen sopivilta, on ne mahdollista jättää pois. Myös sellaisten kysymysten esittäminen, joita ei ole etukäteen laadittu, on mahdollista puolistrukturoidussa haastattelussa. (Ojasalo ym. 2018, 108.)

Aineistonkeruumenetelmänä haastattelu on hyvä valinta esimerkiksi silloin, kun yksilö on tutkimuksessa subjektina ja hän voi kertoa vapaasti asioista, jotka koskettavat juuri häntä. Haastattelu toimii hyvin myös silloin, kun halutaan selvittää haastavia ja vaikeita asioita. (Ojasalo ym. 2018, 106.)

Tutkimassani infrahankkeessa pitkään ja edelleen työskenteleville kollegoilleni lähetin sähköpostitiedustelun (LIITE 1) mahdollisesta haastatteluun osallistumisesta yhteensä 16 henkilölle. Pyrin löytämään hankkeella työskennelleistä kaikki sellaiset, jotka olivat työskennelleet hankkeella yli vuoden, yli 20 % kokonaisuajastaan, jolloin työntekijä oli todennäköisesti osallistunut myös hankkeen palavereihin, tilaisuuksiin ja tapahtumiin. Haastateltavien oli hyvä olla edelleen myös työnantajallani töissä. Haastattelupyyntöni vastasi yhdeksän henkilöä myöntävästi. He edustavat laaja-alaisesti rakennushankkeen konsulttityössä tehtäviä osaamisalueita ja työskentelevät kaikki samassa yrityksessä kanssani.

Haastattelut nauhoitin Teamsissa ja Wordissä olevien ominaisuuksien avulla. Käytin haastattelujen litterointiin ohjelmien litterointiominaisuutta. Teamsin haastatteluissa oli myös tallennus päällä. Haastatteluissa keskustelimme aikajanalla olevista tilanteista ja tapahtumista kuitenkin niin, että haastateltavat saivat itse päättää mistä esiin nostetuista tilanteista ja tapahtumista he erityisesti halusivat keskustella. Haastateltavalla oli myös aina mahdollisuus nostaa esiin muita tilanteita ja tapahtumia, joissa hän tunnisti psykologiseen turvallisuuteen liittyviä tekijöitä.

Etukäteen poimimani tilanteet ja tapahtumat olivat hyvin moninaisia. Tällaisia olivat esimerkiksi rahoituspäätöksen saamatta jääminen vuonna 2022, IPAT-arviointi, hankkeen konsultin projektipäällikön irtisanoutuminen ja uuden konsultin projektipäällikön nimeäminen, tieto rahoituksesta, erillisen konsultin tekemä auditointi hankkeelle, jo alustavasti sovitun urakamuodon vaihtuminen allianssiksi, tämän päätöksen aiheuttamat muutokset tiimissä, tilaajan projektipäällikön vaihtuminen, palveluntuottajan eli urakoitsijan valinta, jatkoneuvottelut työnantajani työntekijöiden jatkamisesta hankkeella allianssipäätöksen jälkeen ja siihen liittyvät tilaisuudet. Jo ennakkoon kerättyjen tapahtumien tai haastattelukysymysten ulkopuolelta nousi haastattelussa myös muutamia uusia tilanteita ja tapahtumia. Kirjasin myös nämä erikseen ylös samaan taulukkoon. Teemoittelu tarkoittaa sitä, että haastattelussa useammalta haastateltavalta esiin nousevia asioita kerätään, teemoitellaan ja tarkastellaan, myös uudet haastattelussa esiin nousevat asiat voivat olla tällaisia (Ojasalo ym. 2018, 110).

Ensimmäinen haastattelu oli niin kutsuttu koehaastattelu, jonka jälkeen tiivistin tapahtumia vielä hieman, koska ensimmäisen haastattelun perusteella tuntui, että tapahtumia oli liian paljon yhteen haastatteluun käsiteltäväksi. Sisällytin tämän ensimmäisen koehaastattelun mukaan tutkimukseeni soveltuvin osin. Haastattelut olivat kestoltaan 43–99 minuutin väliltä. Kolme haastatteluista tehtiin paikan päällä työnantajani toimistolla neuvotteluhuoneessa ja loput Teamsin välityksellä. Tämä siksi, että haastateltavat työskentelivät eri puolilla Suomea eikä paikan päällä tehtäviä haastatteluja ollut mahdollista tehdä opinnäytetyön aikataulussa. Haastattelukysymykset löytyvät tämän tutkimuksen liitteistä. (LIITE 2.)

TAULUKKO 1. Tehtyjen haastattelujen kesto ja toteutustapa.

Haastattelu	Kesto	Toteutustapa
nro 1	1:26:10	Teams
nro 2	1:39:49	Lähihaastattelu
nro 3	48:04	Lähihaastattelu
nro 4	1:15:08	Teams
nro 5	1:22:17	Lähihaastattelu
nro 6	1:25.30	Teams
nro 7	43:12	Teams
nro 8	57:32	Teams
nro 9	1:25:15	Teams

Litteroitua materiaalia syntyi kaikkiaan 313 sivua. Haastateltavista 44 % oli naisia ja 56 % miehiä. Vastaajista 33,3 % oli 26–29-vuotiaita, 33,3 % 30–49-vuotiaita ja 33,3 % 50 vuotta täyttäneitä. Haastateltavista AMK-tason eri alojen insinöörejä oli viisi, diplomi-insinöörejä kolme. Yhdellä henkilöllä oli yhteiskuntatieteiden maisterin tutkinto. Vastaajista kuusi oli työskennellyt yli 90 % työajastaan

hankkeella, loput kolme vastaajista oli tehnyt työtunteja hankkeelle omasta työajastaan noin 20–50 %.

Litteroitua materiaalia läpikäydessäni tutkimustyöni aihe kiteytyi vielä hieman. Alustava ajatukseni oli tutkia erityisesti psykologisen turvallisuuden ja tiimin vuorovaikutuksen välistä yhteyttä. Haastattelussa nousi kuitenkin voimakkaasti esiin projektin johtamiseen ja tiimin omaan toimintaan liittyvät tekijät ja niiden merkitys tiimin psykologisen turvallisuuden kokemukseen ajan saatossa, jolloin muokkasinkin vielä tutkittavaa aihettani hieman. Koen, että haastatteleamalla keräämäni aineisto vastasi myös paremmin tutkimuskysymykseeni tutkimusaiheen muokkaamisen jälkeen.

7.4 Aineiston käsittely ja analyysi

Aineiston analyysivaiheessa tavoitteena on tehdä aineistosta päätelmiä. Käytin opinnäytetyössäni sisällön analyysiä. Sitä on mahdollista tehdä teoriaohjaavasti, aineisto- tai teorialähtöisesti. Aineistolähtöisessä sisältöanalyysissä aineisto pelkistetään, ryhmitellään ja abstrahoidaan. Silloin kun analyysi on teorialähtöinen tai -ohjauksinen, analyysissä käytettävä käsitteistö on jo olemassa ja luokittelu tehdään aikaisempaan viitekehukseen. (Ojasalo ym. 2018, 139–140.) Kun aineistoa analysoidaan aineistolähtöisesti, ei analyysiä varten ole tehty valmista luokittelurunkoa sisällön analysointia varten vaan opinnäytetyön tekijä tekee luokittelun itse aineistoon perustuen. (Elo ym. 2022, 218). Tein aineistolle osin aineistolähtöisen sisältöanalyysin. Toteutin osin aineistolähtöisen analyysini siten, että se hyödynsi viitekehystä.

Aineiston valmisteluvaiheessa valitsin analyysiyksiköksi ajatuskokonaisuuden. Lausetta käytetään usein analyysiyksikkönä, mutta myös ajatuskokonaisuus voi olla yksi analyysiyksikkö, jolloin ajatuskokonaisuudessa voi olla useampia ilmaisuja, joista tutkimuskysymykseen saadaan vastauksia (Elo, Kajula, Tohmola & Kääriäinen 2022, 219).

Kuuntelin haastattelujen nauhoitteet ensin läpi ja samalla silmäilin koneella olevia litterointeja ja korjasin litteroinnissa olleet kirjoitusvirheet ja muut automaattisessa litteroinnissa tapahtuneet väärinymmärrykset, esimerkiksi tiettyjen sanojen

litteroitumisen väärin. Samalla myös anonymioin litteroinnit poistamalla sieltä haastateltavien nimet ja tunnisteet. Numeroin haastattelut yhdestä yhdeksään ja tallensin litteroinnit näillä numeroilla.

Aloitin aineiston pelkistämisen tulostamalla litteroinnit ja kuuntelemalla nauhoitteet useampaan kertaan läpi. Etsin litteroimastani tekstistä haastateltavien ilmaisuja, jotka liittyivät tutkimuskysymykseeni ja alleviivasin ne litteroinneista niiden tapahtumien ja tilanteiden kohdalla, jotka olin valinnut sisällön analyysiin.

Tämän jälkeen vein nämä alleviivatut kohdat taulukkoon kukin omalle rivilleen sen tilanteen kohdalle, josta ilmaus oli tehty. Rivin seuraavaan sarakkeeseen kirjoitin pelkistetyn ilmauksen alleviivatusta kohdasta. Tämän jälkeen muodostin pelkistetylle ilmaukselle alaluokan ja sen jälkeen tiivistin siitä yläluokan ja pääluokan. Lopuksi muodostin yhdistävän luokan. Pelkistämisen avulla analysoitavasta sisällöstä saadaan myös täysin uutta tietoa (Ojasalo ym. 2018, 139).

Tapahtuma	Ilmaus	Pelkistys	Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka	Yhdistävä tekijä
Tilannetaulu	"Oltiin omalla porukalla, niin keskustelu mahdollistui."	Omassa porukassa oleminen	Turvallisuu- den tunne	Turvallisuus	Uskallus ottaa ihmissuhde- riskejä	Toisten tiimiläisten tunteminen
	"Tunsin jo vähän porukkaa, niin oli helpompi keskustella."	Toisten tunteminen				
	"Oli sisäinen palaveri, ei tarvinnut olla varuillaan, että möllyttää jotain."	Tunsi toisen niin uskalsi puhua				
	"Jokaisella oli paikka tiimissä, jokainen oli tärkeä."	Kuuluminen tiimiin				

KUVA 8. Esimerkki haastattelusta kerättyjen ilmauksien pelkistämisestä excelissä.

Haastattelujen saturaatiopiste saavutettiin noin seitsemännen ja kahdeksannen haastattelun kohdalla. Sen jälkeen tein vielä yhden haastattelun. Saturaatiopiste tarkoittaa, että haastattelujen sisällöistä ei ole enää löydettävissä uutta tärkeää tietoa tutkittavasta kohteesta (Ojasalo ym. 2018, 106).

7.5 Analyysiä tukeva aineisto

Analyysin valmistuttua peilasin analyysistä tulleita tuloksia tutkimani tiimin Pulssikyselyn tuloksiin, joita hankkeessa työskennelleiden parissa on kerätty säännöllisesti hankkeella 27.4.2023–8.8.2024 välisenä aikana viikoittain tai kahden viikon välein (loma-aikojen ulkopuolella). Pulssi-kyselyssä on anonyymisti kartoitettu tiimiläisten kulloisenkin viikon fiilistä. Kyselyssä on ollut myös osio, jossa tiimiläiset ovat voineet vastata avoimeen kysymykseen siitä, mitä he kokevat

tarvitsevansa voidakseen tehdä työnsä paremmin. Pulssin tulokset käsiteltiin hankkeen projektiryhmässä kuukausitasolla.

Kävin tämän Pulssi-kyselyn avoimet vastaukset läpi tätä opinnäytetyötä varten. Kysely on toteutettu erillisellä kyselytyökalulla ja kyseisen hankkeen Pulsseja kyselytyökalusta löytyi kaikkiaan 43 kappaletta. Otin näiden kyselyiden avoimista vastauksista koonnin, jotta sain näkyviin kaikki avoimet vastaukset. Joidenkin viikkojen kyselyissä avoimia vastauksia ei ollut lainkaan, useimmiten niitä kuitenkin oli yhdestä seitsemään kappaletta. Kaikkiaan yksittäisiä avoimia vastauksia kaikissa hankkeen Pulssi-kyselyissä 27.4.2023–8.8.2024 välisenä aikana oli 149 kappaletta. Vein kaikki avoimet vastaukset yhteen tiedostoon ja poimin sieltä kaikki sellaiset avoimet palautteet, joista tunnistin yhteyden psykologisen turvallisuuden kokemukseen. Näitä löytyi kaikkiaan 49 kappaletta.

8 TUTKIMUSTULOKSET

Tein tutkimuksessani yhdeksän puolistrukturoitua haastattelua. Seuraavaksi avaan tekemäni sisällönanalyysin tulokset. Sisällön analyysin vaiheessa etsin aina kulloisenkin käsittelyssä olevan tapahtuman kohdasta haastateltavilta ilmaisuja, joissa oli samankaltaisuutta ja jotka vastasivat tutkimuskysymyksiini: Miten ajan saatossa tapahtuvat erilaiset tilanteet vaikuttavat tiimin psykologisen turvallisuuden kokemukseen? Mitä nämä psykologisen turvallisuuden tekijät erityisesti ovat? Miten johtaminen näissä tilanteissa vaikuttaa tiimin psykologisen turvallisuuden kokemukseen?

Koska sisällönanalyysini toteutustapa oli aineistolähtöinen, huomioin tietoperustani ilmaisuja kerätessäni eli tarkastelin ilmaisuja erityisesti johtamisen, tiimin keskusteluympäristön ja mukaan ottamisen näkökulmista. Nostin kuitenkin tässä vaiheessa vapaasti myös muita ilmaisuja, jotka tulkitsin psykologista turvallisuutta koskeviksi.

Melko nopeasti haastattelutilanteissa selvisi, että tiimiläisillä oli psykologisen turvallisuuden kokemuksen näkökulmasta tiettyjä tilanteita ja tapahtumia, joista he erityisesti halusivat keskustella. Nostinkin tutkimukseni keskiöön haastattelujen analyysivaiheessa erityisesti ne tilanteet ja tapahtumat, joista haastateltavat eniten halusivat keskustella. Näitä olivat tilannetaulun käyttöönotto ja käyttö vuonna 2022, vuodelta 2023 erityisesti erilaiset auditoinnit ja urakkamuodon vaihdokseen liittyvät tekijät, vuodelta 2024 tuntiresursointiin liittyvät muutokset ja työnantajani järjestämä sisäinen purkutilaisuus tiimin tilanteesta. Lisäksi nostin uutena aiheena haastatteluissa vahvasti esiin nousseen urakkapapereiden laadinnan vuonna 2023, jonka useampi haastateltava nosti esiin. Tein näiden tilanteiden ja tapahtumien litteroinnista osin aineistolähtöisen sisältöanalyysin.

TAULUKKO 2. Haastatteluista erityisesti esiin nousseet tilanteet ja tapahtumat.

Haastattelujen perusteella valitut tilanteet ja tapahtumat sisällön analyysiä varten	
2022	Tilannetaulun käyttöönotto
2023	Erilaiset hankkeen auditoinnit, urakkamuodon vaihdokseen liittyvät tapahtumat, urakkapapereiden laadinta
2024	Tuntiresursoinnin muuttuminen, sisäinen purkutilaisuus tiimin tilanteesta

8.1 Tilannetaulun käyttöönotto (2022)

Vuoden 2022 tapahtumista tilannetaulujen käyttöönotto hankkeen sisäisissä viikkopalaverissa oli aihe, josta haastateltavat halusivat eniten keskustella. Sisäistä, Teamsin välityksellä pidettävää hankkeen viikkopalaveria oli aiemmin johdettu konsultin projektipäällikön toimesta perinteistä palaverin pöytäkirjaa hyödyntäen. Projektipäällikkö kävi asialistassa olevia asioita läpi ja esitti kysymyksiä käsiteltävän aiheen asiantuntijoilta. Viikkokokouksen kulkua muutettiin vuonna 2022 siten, että käsiteltävät aiheet vietin manuaalisesti täytettäviin tilannetauluihin, kukin asiantuntija-ala omaan tauluunsa. Nämä taulut käytiin läpi viikkiksissä siten, että jokaisen aiheen asiantuntija esitti omassa taulussa olevat asiansa ja muut tiimiläiset saivat esittää kysymyksiä ja kommentteja siihen liittyen. Samalla muutettiin myös puheenjohtajakäytänne kiertäväksi, eli edellisen viikkoksen lopussa päätettiin aina seuraavan viikkoksen puheenjohtaja ja sihteeri. Seitsemän haastateltavaa kymmenestä halusi keskustella muutoksesta, joka liittyi tilannetaulujen käyttöönottoon. Yksi tutkimuksen haastateltavista ei ollut vielä tilannetaulujen käyttöönottovaiheessa töissä työnantajallani, joten hänen kanssaan ei keskusteltu vuodesta 2022 lainkaan. Haastatelluista, jotka olivat töissä vuonna 2022 vain yksi jätti kommentoimatta tilannetauluja.

Toukokuu 2022



Marraskuu 2022

KUVA 9. Tilannetaulujen käyttöönottovaihe kesti toukokuusta marraskuun alkupuolelle 2022 saakka, jonka jälkeen tilannetaulut vakiintuivat viikkiksen tavaksi läpikäydä asioita.

Aineistolähtöisen sisältöanalyysin mukaisesti haastateltavien ilmaisut pelkistettiin ja luokiteltiin. Tilannetaulun osalta psykologisen turvallisuuden kokemukseen liittyviä samankaltaisia ilmaisuja löytyi kahteen alaluokkaan kuuluvaksi. Ensimmäinen yhdistävä luokka analysoitiin alla olevista pelkistetyistä ilmauksista:

”Oltiin omalla porukalla, niin keskustelu mahdollistui.”

”Tunsin jo vähän porukkaa, niin oli helpompi keskustella.”

” Oli sisäinen palaveri, ei tarvinnut olla varuillaan, että möläyttää jotain.”

”Jokaisella oli paikka tiimissä, jokainen oli tärkeä.”

TAULUKKO 3. Haastatteluissa esiin nousseiden ilmaisujen pelkistys 1 tilannetaulun käyttöönotosta ja käytöstä.

Pelkistys	Alaluokka	Turvallisuuden tunne
<i>Omassa porukassa oleminen</i>	Yläluokka	<i>Luottamus</i>
<i>Toisten tunteminen</i>	Pääluokka	<i>Uskallus ottaa ihmis-suhderiskejä</i>
<i>Tunsi toiset, niin uskalsi puhua</i>	Yhdistävä luokka	<i>Tiimiläisen kokemus toisten tuntemisesta</i>
<i>Kuuluminen tiimiin</i>		

Toinen yhdistävä luokka analysoitiin alla olevista pelkistetyistä ilmauksista:

”Oli hyvä paikka harjoitella, kun siitä sai hyvää palautetta muilta.”

”Oli pakko ottaa se puheenvuoro, se oli hyvä asia. Koska olis hullua, jos et toisi sitä tietoa palaveriin.”

”Opittiin tiivistämistä ja se oli varmaan kaikille kehittävää.”

”Omilla aivoilla ajatteli enemmän”

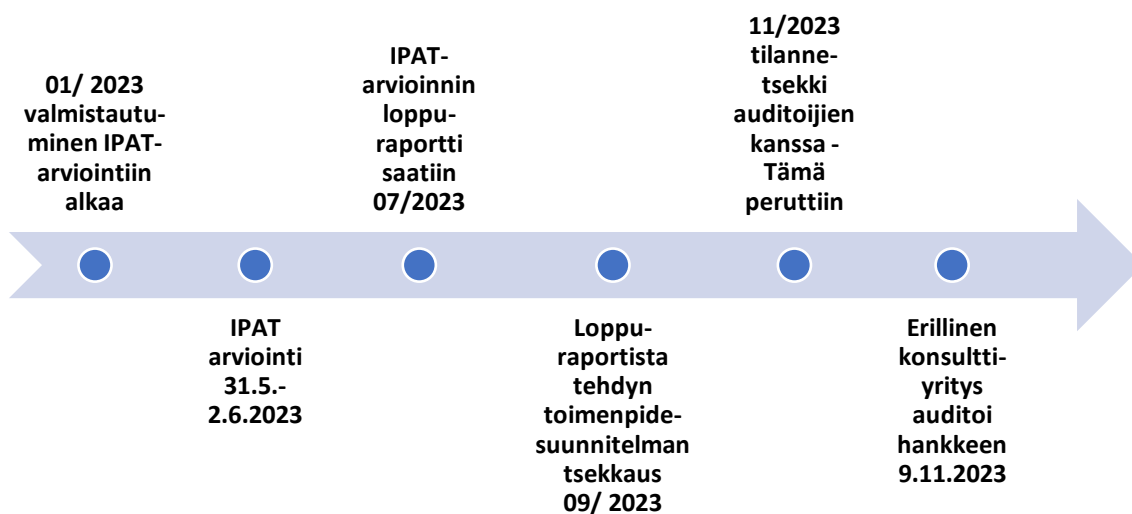
TAULUKKO 4. Haastatteluissa esiin nousseiden ilmaisujen pelkistys 2 tilanne-
taulun käyttöönotosta ja käytöstä.

Pelkistys	Alaluokka	Turvallisuuden tunne
<i>Sai palautetta omasta tekemisestä</i>	Yläluokka	<i>Luottamus</i>
<i>Tiedon jakaminen.</i>	Pääluokka	<i>Uskallus ottaa ihmis- suhderiskejä</i>
<i>Yhteinen oppiminen.</i>		
<i>Ajattelun kasvaminen</i>	Yhdistävä luokka	<i>Tiimiläisen kokemus yhteisestä oppimisesta</i>

8.2 Erilaiset hankkeen auditoinnit (2023)

Hankkeelle tehtiin vuoden 2023 aikana kaksi erilaista auditointia ulkopuolisten auditoijien toimesta. IPAT-arviointi (Infrastructure Project Assessment Tool) on Netlipsen kehittämä arviointityökalu erityisesti suurille EU-alueen infrahankkeille. Auditointi kesti kolme päivää, jonka aikana kansainväliset auditoijat haastattelivat eri alojen asiantuntijoita ja tarkensivat hankkeen tilannetta. Auditointipäivien jälkeen auditoijat pitivät päivien päätteeksi kaikille tilaisuuden, jossa he antoivat alustavat tulokset auditoinnista. Myöhemmin hanke sai myös kattavamman raportin auditoinnista ja siitä, mitkä osa-alueet olivat hyvällä tasolla ja mitkä osa-alueet vaativat kehitystoimenpiteitä. Lisäksi hankkeelle tehtiin toinen, erään

konsulttitoimiston tekemä auditointi. Molemmissa arvioinneissa haastateltiin useita hankkeella työskenteleviä henkilöitä.



KUVA10. Vuonna 2023 tehtyihin auditointeihin liittyvää aikataulutusta tiimin näkökulmasta.

IPAT-auditoinnin osalta psykologisen turvallisuuden kokemukseen liittyviä ilmaisuja löytyi kahdesta eri yhdistävästä luokasta. Ensimmäinen yhdistävä luokka analysoitiin alla olevista pelkistetyistä ilmauksista liittyen IPAT-arviointiin:

”Kaikki tsemppas toisiaan.”

”Toiset kannusti oman suorituksen tekemiseen.”

”Selvittiin arvioinnista, niin tuli tunne, että yhdessä selvittään mistä vaan.”

”Kun ollaan yhdestä arvioinnista selvitty, niin selvittään mistä vaan”

TAULUKKO 5. Haastatteluissa esiin nousseiden ilmaisujen pelkistys 1 auditointien vaikutuksesta tiimin psykologisen turvallisuuden kokemukseen.

Pelkistys	Alaluokka	<i>Yhdessä tekeminen</i>
<i>Kannustaminen</i>	Yläluokka	<i>Tiimihengen kasvaminen</i>
<i>Tukeminen Yhteinen kokemus onnistumisesta</i>	Päälouokka	<i>Tiimihenki</i>

<i>Voimaantuminen</i>	Yhdistävä luokka	<i>Tiimiläisen kokemus yhdessä tekemisestä</i>
-----------------------	-------------------------	--

Toinen yhdistävä luokka analysoitiin toisen konsultin tekemään auditointiin liittyen alla olevista pelkistetyistä ilmauksista:

”Sitä ei koskeen kerrottu, että miksi se tehdään.”

”Oli hölmö olo, siitä ei saatu tuloksia ikinä.”

”Onkohan mulla ollut käsitystä, että miksi tällainen tehdään.”

”Jäi ilmaa leijumaan, että miksi tällainen on tehty.”

TAULUKKO 6. *Haastatteluissa esiin nousseiden ilmaisujen pelkistys 2 auditointien vaikutuksesta tiimin psykologisen turvallisuuden kokemukseen.*

Pelkistys	Alaluokka	Epätietoisuus
<i>Ei kerrottu</i>		
<i>Ei saanut tietää tuloksia</i>	Yläluokka	<i>Tiedon puute</i>
<i>Ei tiennyt miksi tehtiin</i>	Pääluokka	<i>Vähäinen avoimuus</i>
<i>Ei tiennyt miksi tehtiin</i>	Yhdistävä luokka	<i>Tiimiläisen kokemuksen avoimuuden vähäisyydestä</i>

8.3 Urakkapapereiden laadinta (2023)

Urakkapapereiden laadintaa tehtiin hankkeella vuonna 2023 vuoden alusta aina marraskuulle saakka. Siihen osallistui useat tiimiläiset, sillä laajan ja haastavan hankkeen urakoitsijoiden kilpailutus ja kilpailutusta varten laadittavien urakkapapereiden laadinta on perehtyneisyyttä ja syvää asiantuntijuutta vaativaa työtä. Tiimi teki tässä paljon yhteistyötä ja yhdessä pohdittiin asiakirjan sisältöjä ja niitä myös kirjoitettiin koko ajan yhdessä.

Urakkapapereiden laadinnan osalta psykologisen turvallisuuden kokemukseen liittyviä ilmaisuja löytyi yhdestä yhdistävästä luokasta. Luokka analysoitiin alla olevista pelkistetyistä ilmauksista:

”Tilaajaa ei juuri näkynyt urakkapapereiden valmistelupalaverissa.”

”Urakkamuodoista ei koskaan keskustelu.”

”Tilaajalta ei apua tullut.”

”Tehtiin papereita, vaikka tilaajalta ei tullut kommenttia mihinkään. Tehtiin oma ruutu niin hyvin kuin pystyttiin.”

TAULUKKO 7. Haastatteluissa esiin nousseiden ilmaisujen pelkistys 1 urakkapapereiden laadintaan liittyvien tilanteiden vaikutuksesta tiimin psykologisen turvallisuuden kokemukseen.

Pelkistys	Alaluokka	Tuen vähäisyys
<i>Tilaaaja ei osallistunut</i>		
<i>Ei keskusteltu</i>	Yläluokka	<i>Vuorovaikutuksen vähäisyys</i>
<i>Tilaaaja ei auttanut</i>	Pääluokka	<i>Tuhoava johtaminen</i>
<i>Tilaaaja ei auttanut</i>	Yhdistävä luokka	<i>Tiimiläisen kokemus huonosta johtamisesta</i>

8.4 Urakkamuodon vaihdokseen liittyvät tekijät (2023)

Urakkamuodon muutokseen liittyvät vaiheet vuonna 2023 oli aihe, joista jokainen haastateltava halusi keskustella. Tiimiläiset olivat valmistelleet hankkeen urakkapapereita kilpailutukseen, kun tilaaaja muutti urakkamuodon allianssiksi tavalla, joka tuli hankkeessa työskenteleville konsulteille yllätyksenä. Tieto saavutti konsultit ensimmäisen kerran eräessä Teams-palaverissa marraskuun 2023 lopulla, jossa tilaaajan johto kertoi urakkamuodon vaihtumisesta kaikille palaverissa osallistuneille. Palaveri ei ollut hankkeen sisäinen ja vain muutama hankkeen

asiantuntija oli palaverissa mukana. Näiden yksittäisten tiimin asiantuntijoiden toimesta tieto urakkamuodon vaihdoksesta lähti liikkumaan muille tiimiläisille. Urakkamuodon vaihdos tarkoitti konsulteille käytännössä sitä, että vuoden aikana tehtyjä urakkapapereita ei ollut mahdollista käyttää.

Tästä tapahtumaketjusta löytyi kaksi yhdistävää luokkaa. Ensimmäinen yhdistävä luokka analysoitiin alla olevista pelkistetyistä ilmauksista:

”Tietoa ei tullut meille.”

”Sehän oli sokki, tuli ihan yllätyksenä”

”Tulee outoja yllätyksiä, eikä niistä kerrota.”

”Kukaan ei saanut vastauksia.”

”Tuli pusvista.”

TAULUKKO 8. Haastatteluissa esiin nousseiden ilmaisujen pelkistys 1 urakkamuodon muutokseen liittyvien tilanteiden vaikutuksesta tiimin psykologisen turvallisuuden kokemukseen.

Pelkistys	Alaluokka	Viestinnän vähäisyys
<i>Tieto ei kulje</i>		
<i>Tieto tulee yllätyksenä</i>	Yläluokka	<i>Ei saa tietoa</i>
<i>Suunnitelmista ei kerrota</i>	Pääluokka	<i>Avoimuuden puute</i>
<i>Vastauksia kysymyksiin ei saada</i>	Yhdistävä luokka	<i>Tiimiläisen kokemus johtamisen puutteesta</i>
<i>Tilanne tulee yllätyksenä</i>		

Toinen yhdistävä luokka analysoitiin alla olevista pelkistetyistä ilmauksista:

”Tuntui, että oltiin tiiminä samassa veneessä.”

”Tässä oltiin yhdessä.”

”Illanvietossa yhdessä murehdittiin tätä.”

”Tiimin vuorovaikutus ei muuttunut.”

TAULUKKO 9. Haastatteluissa esiin nousseiden ilmaisujen pelkistys 2 urakkamuodon muutokseen liittyvien tilanteiden vaikutuksesta tiimin psykologisen turvallisuuden kokemukseen.

Pelkistys	Alaluokka	Yhteinen kokemus
<i>Yhteinen kokemus tiivistä tiimiä</i>	Yläluokka	<i>Yhteisen kokemuksen käsittely</i>
<i>Tiimin yhteinen kokemus</i>	Pääluokka	<i>Yhteisöllisyys</i>
<i>Yhteinen aiheen käsittely</i>	Yhdistävä luokka	<i>Tiimiläisen kokemus samassa tilanteessa olemisesta</i>
<i>Tiimin hyvä vuorovaikutus tilanteessa</i>		

8.5 Tuntiresursoinnin muuttuminen (2024)

Kesän 2024 jälkeen hankkeen urakkamuodon muutokseen liittyvät vaikutukset alkoivat näkymään konsulttien tuntiresursoinneissa. Osalta loppuivat työt hankkeella kokonaan ja osalla tuntiresursointi väheni tuntuvasti. Suuri osa konsulteista oli tehnyt hankkeella paljon töitä, 70–100 % käytettävissä olevista tunteista. Nyt tunnit vähenivät, samalla peruutettiin tiimin yhteinen, kerran viikossa pidetty tilannetaulujen läpikäynti perustuva viikkis kokonaan. Päätöksiä henkilöiden jatkamisesta hankkeella tehtiin melko myöhäisessä vaiheessa. Vuoden 2025 alkuvuoden resursoinnit tulivat konsulttien tietoon 20.12.2024, jolloin useille konsulteille selvisi, että uutta työtä on löydettävä muilta hankkeilta. Samanaikaisesti alkoivat yrityksen muutosneuvottelut.

Ensimmäinen yhdistävä luokka analysoitiin alla olevista pelkistetyistä ilmauksista:

”Sanottiin, ettei saa kysellä enempää.”

”Lopettakaa spekulointi, sanottiin.”

”En uskaltanut kertoa huoltani enää.”

”Tuli enemmän sellaista palautetta, että ei pidä kysellä sellaisia.”

TAULUKKO 10. Haastatteluissa esiin nousseiden ilmaisujen pelkistys 1 tuntire-sursoinnin muutoksiin liittyvien tilanteiden vaikutuksesta tiimin psykologisen turvallisuuden kokemukseen.

Pelkistys	Alaluokka	Vuorovaikutuksen vähäisyys
<i>Ei saanut kysyä</i>		
<i>Ei saanut keskustella asiasta</i>	Yläluokka	<i>Avoimuuden kieltäminen</i>
<i>Ei uskaltanut kysyä kertoa</i>	Pääluokka	<i>Tunnetun johtamisen vähäisyys</i>
<i>Kiellettiin kysymästä</i>	Yhdistävä luokka	<i>Tiimiläisen kokemus kysymisen kieltämisestä</i>

Toinen yhdistävä luokka analysoitiin alla olevista pelkistetyistä ilmauksista:

”Oltiin oman onnen nojassa, piti miettiä, että odotanko jotain kutsua vai soitanko jollekin muulle, kilautanko kaverille vai käytätkö viimeisen oljenkorren vai mitä?”

”Ei ollut enää mitään tiimiä.”

”Sellaista kannattelevaa tiimityötä ei ollut enää lainkaan.”

”Ei ollut enää mitään yhteistä asiaa, tuli kyllä musta aukko.”

”Olen yrittänyt päästä siitä, että tämä olisi henkilökohtaista.”

TAULUKKO 11. Haastatteluissa esiin nousseiden ilmaisujen pelkistys 2 urakka-
muodon muutokseen liittyvien tilanteiden vaikutuksesta tiimin psykologisen tur-
vallisuuden kokemukseen.

Pelkistys	Alaluokka	<i>Tiimityön katoaminen</i>
<i>Ei ollut tahoa, jolta kysyä</i>	Yläluokka	<i>Tuen vähäisyys</i>
<i>Ei ollut tiimiä tukemassa</i>	Pääluokka	<i>Ei mahdollisuutta osallistua</i>
<i>Ei ollut tiimityötä</i>	Yhdistävä luokka	<i>Tiimiläisen kokemus tiimityön vähyydestä</i>
<i>Ei ollut yhteisiä asioita</i>		
<i>Ei ollut tiimiä, jossa keskustella asioista</i>		

Kolmas yhdistävä luokka analysoitiin alla olevista pelkistetyistä ilmauksista:

”Olin kysynyt yhteen palaveriin, että pitäisikö osallistua ja sanottiin että ei ja sitten samana päivänä, kun palaveri on, niin kysytään kuitenkin mukaan.”

”Toivoisin, että voisin osallistua palavereihin, ärsyttää ajatusmalli, että sinne osallistuu meiltä vain yksi ja hän tuo sitten tarvittavan tiedon. Meidät halutaankin pitää ulkopuolella.”

”Olin vähän huolissani suunnittelusta, että mitähän siellä tapahtuu, kun ei mulle kerrottu yhtään mitään eikä kutsuja suunnittelukokouksiin tullut.”

TAULUKKO 12. Haastatteluissa esiin nousseiden ilmaisujen pelkistys 3 urakka-
muodon muutokseen liittyvien tilanteiden vaikutuksesta tiimin psykologisen tur-
vallisuuden kokemukseen.

Pelkistys	Alaluokka	<i>Ei pyydetty mukaan</i>
<i>Osallistuminen oli epäselvää</i>	Yläluokka	<i>Ei tullut kuulluksi</i>
<i>Ei saanut osallistua</i>	Pääluokka	<i>Ei mahdollisuutta osallistua</i>

<i>Ei kutsuttu palaverieihin</i>	Yhdistävä luokka	<i>Tiimiläisen kokemus poissulkemisesta</i>
----------------------------------	-------------------------	---

8.6 Sisäinen purkutilaisuus tiimin tilanteesta (2024)

Myös lokakuussa 2024 työnantajani HR:n toimesta pidetty keskustelutilaisuus vuoden aikana tapahtuneista tilanteista ja tuntiresurssien epävarmuudesta keskustelutti kaikkia haastateltavia. Haastattelun aikana kuitenkin selvisi, että kaikkia tiimiläisiä ei ollut kutsuttu tilaisuuteen, joten haastattelussa osalle henkilöistä tuli uutena tietona, että tällainen tilaisuus pidettiin.

Ensimmäinen yhdistävä luokka analysoitiin alla olevista pelkistetyistä ilmauksista:

”En ollut mukana tällaisessa. Nyt mua harmittaa, että en ollut kuullut tällaisesta.”

”Tästä en ollut tietoinen.”

”Ei ole kutsuttu paikalle.”

TAULUKKO 13. Haastatteluissa esiin nousseiden ilmaisujen pelkistys 1 tiimin sisäiseen purkutilaisuuteen liittyvien kokemusten vaikutuksesta tiimin psykologisen turvallisuuden kokemukseen.

Pelkistys	Alaluokka	<i>Kaikkia ei kutsuttu</i>
<i>Minulle ei kerrottu tilaisuudesta</i>	Yläluokka	<i>Avoimuuden puute</i>
<i>Minua ei kutsuttu</i>	Pääluokka	<i>Ei mahdollisuutta osallistua</i>
<i>En päässyt mukaan</i>	Yhdistävä luokka	<i>Tiimiläisen kokemus poissulkemisesta</i>

Toinen yhdistävä luokka analysoitiin alla olevista pelkistetyistä ilmauksista:

”Pystyttiin juttelemaan hyvin, siinä porukassa uskalsi puhua.”

”Se oli kannattelevaa.”

”Oli turvallinen tila puhua ja kertoa.”

TAULUKKO 14. Haastatteluissa esiin nousseiden ilmaisujen pelkistys 2 tiimin sisäiseen purkutilaisuuteen liittyvien kokemusten vaikutuksesta tiimin psykologisen turvallisuuden kokemukseen.

Pelkistys	Alaluokka	Avoimuus
<i>Uskalsi kertoa</i>		
<i>Kokemus kannattelusta</i>	Yläluokka	<i>Rohkeus puhua</i>
<i>Uskalsi puhua</i>	Pääluokka	<i>Ihmissuhderiskien ottaminen</i>
	Yhdistävä luokka	<i>Tiimiläisen kokemus luottamuksesta</i>

9 TULOSTEN TULKINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkin opinnäytetyössäni pitkään yhdessä työskennelleen tiimin psykologisen turvallisuuden kokemusta pitkäkestoisessa hankkeessa erilaisten tilanteiden ja tapahtumien kautta. Tutkimuskysymykseni olivat:

1. Miten ajan saatossa tapahtuvat erilaiset tilanteet vaikuttavat tiimin psykologisen turvallisuuden kokemukseen?
2. Mitä nämä psykologisen turvallisuuden tekijät erityisesti ovat?
3. Miten johtaminen näissä tilanteissa vaikuttaa tiimin psykologisen turvallisuuden kokemukseen?

Tutkimassani hankkeessa vuorovaikutuksen kehittämiseen on jonkun verran painostettu vuosien saatossa muun muassa yhteisiä pelisääntöjä ja toimintatapoja kehittämällä yhdessä. Psykologisesta turvallisuudesta on myös keskusteltu ja sen merkitystä tiimin toiminnassa painotettu. Tällä on saattanut olla vaikutusta myös tutkimustuloksiini. Esimerkiksi tiimin vuorovaikutus ja yhteistyö on näyttäytynyt kannattelevana tiimiläisten mielestä haastavissa tilanteissa. Tiimi on pystynyt melko avoimesti keskustelemaan vaikeista asioista ja tiimiläiset ovat uskaltaneet ottaa ihmissuhderiskejä kertoessaan omista ajatuksistaan ja kokemuksistaan vaikeissa tilanteissa.

Tiimissä erilaisten avunpyyntöjen ja mielipiteiden kertominen on näyttäytynyt tiimin sisällä melko luontevalta vuosien saatossa, eikä pelko esimerkiksi nolatuksi tulemisesta noussut tutkimuksessa esiin. Konsultin työ rakennushankkeilla on lähtökohtaisesti sellaista, että kaikkien tekeminen on tavalla tai toisella riippuvaista toisesta, jotta hankkeen asiat etenevät. Vuorovaikutus tiimin sisällä näyttäytyy tutkimuksen valossa melko avoimelta, haasteita vuorovaikutuksessa on ollut enemmän suhteessa tilaajan projektijohtoon, jonka tulkitseen psykologisen turvallisuuden puutteena tiimiläisten näkökulmasta.

Tiimin psykologista turvallisuutta tutkimuksen mukaan heikensi erityisesti avoimuuden puute projektin johdon suunnasta, tuhoavan johtamisen piirteet,

tunnerohkeuden vähyys johtamisessa sekä tiimiläisten osallistumisen mahdollistamisen poistaminen.

TAULUKKO 15. Tiimin psykologisen turvallisuuden kokemukseen vaikuttavat tekijät tutkimuksen perusteella.

Tiimin psykologisen turvallisuuden kokemukseen vaikuttavat tekijät	
Mahdollistajat	Estäjät
Tiimin keskustelu ympäristö: toisten tunteminen, hyvä tiimihenki, luottamus, yhteisöllisyys	Avoimuuden puute, tuhoavan johtamisen piirteet, tunnerohkeuden vähyys johtamisessa, osallistumisen mahdollistamisen poistaminen tiimiläisiltä

Haastatteluista tekemäni sisällönanalyysin perusteella asiantuntijatiimin psykologisen turvallisuuden kokemukseen positiivisesti vaikuttavia tekijöitä pitkään yhdessä työskentelevällä tiimillä on erityisesti toisten tunteminen, hyvä tiimihenki, luottamus ja yhteisöllisyys. Näistä syntyi keskustelu ympäristö, jossa tiimiläisillä oli rohkeutta ottaa ihmisten välisiä riskejä, joissa voidaan kysyä ja kyseenalaistaa ja oppia yhdessä.

9.1 Ajan vaikutus tiimin psykologisen turvallisuuden kokemukseen

Tutkimukseni tulokset vahvistavat Edmondsonin näkemystä siitä, että tiimin psykologinen turvallisuus vaatii jatkuvaa uudistamista (Edmondson, 2019, 188). Tutkimani tiimin psykologisen turvallisuuden kokemus vaihteli tilanteiden valossa ja usein samasta tilanteesta tai tapahtumasta löytyi psykologista turvallisuuden kokemusta vahvistavia ja heikentäviä asioita.

Haastattelujen perusteella vuosi 2022 oli kokonaisuudessaan melko hyvää aikaa tiimille psykologisen turvallisuuden näkökulmasta. Haastateltavien kokemus oli, että tilannetaulujen käyttöönotto ja viikkopalaverien uudistaminen paransivat muun muassa vuorovaikutusta ja moniäänisyyttä. Avoimuus kehittyi ja tiimissä oli

tilaa erilaisille näkökulmille. Tilannetaulujen käyttö osaltaan kannusti ihmissuhderiskien tekemiseen ja toisilta oppiminen mahdollistui.

”Alkuvuonna 2022 alettiin kehittämään turvallisempaa ympäristöä, yksi epäasiallinen kohtelu -case käsiteltiin, siitä tuli pieni kuoppa, mutta sitten taas noustiin. Oltiin paremmassa tilanteessa loppuvuonna kuin alkuvuonna.”

Omien virheiden tai tietämättömyyden esiin nosto ei ollut tiimin kokemuksen mukaan erityisen vaikeaa. Tämän mahdollisti erityisesti se, että tilannetaulut käytiin läpi viikkiksessä, joka oli sisäinen palaveri. Tähän ei osallistunut tilaaja. Kysymysten ja virheiden nostaminen esiin tilaajan läsnä ollessa koettiin vaikeammaksi. Tutkimuksen mukaan vaikuttaisi siltä, että tiimi koki viikkiksen turvallisiksi tilaksi ja he uskalsivat ottaa ihmissuhderiskiä erityisesti silloin, kun tilaajan projektipäällikkö ei ollut paikalla.

Vuonna 2023 IPAT-auditointiin osallistunut tiimi koki turvallisuutta vahvistavana kokemuksena sen, että kaikki olivat samassa veneessä ja tilanteen vaikeudesta huolimatta tiimi pystyi suhtautumaan asiaan myös huumorilla. Yhdessä auditointiin valmistautuminen yhdisti ja IPAT-auditoinnin läpäiseminen vahvisti lähtökohdaisesti tiimihenkeä. Toisen auditoinnin tuloksia ei kuitenkaan koskaan saatu. Tämä herätti monessa tiimiläisessä hämmennystä. Avoin viestintä tilaajan johdon osalta auditoinnin tuloksista puuttui tilanteessa kokonaan, joka vaikutti tiimiläisten turvallisuuden kokemukseen.

Tilaajan johdon läsnäolon vähyys urakkapapereiden laadintavaiheessa vaikutti tiimiläisten psykologisen turvallisuuden kokemukseen vuonna 2023. Urakkapapereiden laadinta koettiin tiimissä psykologisen turvallisuuden näkökulmasta hyvin haastavaksi. Asioiden eteenpäin vieminen ilman tilaajaa tilanteissa, joihin yleensä tarvitaan tilaajan linjaus, aiheutti epä mukavuutta. Tilanteessa oli tuhoavan johtamisen tunnuspiirteitä. Tilaajan projektijohto ei tiimin kokemuksen mukaan kyennyt johtamaan tehokkaasti tässä tilanteessa ja vaikutus tuntui erityisesti tiimiläisissä. Vaikuttaisi siltä, että tiimin yhteisöllisyys kuitenkin kannatteli riittävästi tilanteessa, tiimillä oli kokemus samassa veneessä olemisesta.

”Vaiherikas vuosi, ensin oli vauhtia, ja sitten vauhti hidastui, kun tuli päätös urakkamuodon vaihdoksesta, se oli iso muutos ja jokainen suhtautuu siihen omalla tavallaan.”

Vuonna 2023 tiimin psykologisen turvallisuuden kokemusta vahvistivat erityisesti tiimin hyvä yhteishenki ja kokemus yhteisöllisyydestä. Tiimi teki paljon asioita yhdessä ja kokemus haasteista oli yhteinen. Tiimin psykologisen turvallisuuden kokemusta samana vuonna rasitti erityisesti johtaminen, joka näyttäytyi tiimin näkökulmasta vähäisenä, puuttavana avoimuutena ja jopa tuhoavana.

Vuonna 2024 tiimi yritti ymmärtää, mitä urakkamuodon muutos allianssiksi heille tarkoittaa. Tuntiresursoinnin vähentäminen ja töiden epävarmuus alkoivat murentamaan tiimin psykologisen turvallisuuden kokemusta. Vaikka tiimi yritti edelleen kannatella toisiaan, johtamisen laatu ja tiimijohdon tunnerohkeuden puute vaikuttivat tiimin psykologisen turvallisuuden kokemusta heikentävästi. Myös tiimin mahdollisuus osallistua omaan työhön liittyviin palavereihin ja tilaisuuksiin heikkeni tuntiresursoinnin vähetessä ja linjausten kiristyessä. Tiimiläisille tuli kokemusta poissulkemisesta eikä tiimi ollut enää tekemisessä keskenään, kun viikkisten pito lopetettiin elokuussa 2024.

”Kun viikkis putos pois niin siinä jäätiin sillä lailla oman onnen nojaan, piti miettiä, että pitääkö mennä paikan päälle vai miten? Vai odotetaanko jotain kutsua vai tota pitääkö soittaa jollekin muulle, kilauttaa kaverille tai käyttää viimeinen oljenkorsi tai jotain?”

”Epävirallinen keskustelukulttuuri muuttui, ei toisia kohtaan vaan tilannetta, luojan kiitos ei toisia kohtaan. Miksi nämä käyttäytyvät näin meitä kohtaan? Miksi meitä kohdellaan näin? Keskustelu ei ollut avointa, vaan alkoi siirtyä enemmän yksityisille kanaville. Toivottavasti jokaisella on ollut se tyyppi, kenelle omaa pahaa oloaan on voinut kertoa. Ihmiset piti edelleen toisistaan, mutta tiimi alkoi hajoamaan.”

Hankkeen tiimiläisille HR:n toimesta järjestämä tilaisuus vuonna 2024 oli kaikille tilaisuuteen osallistuneille haastatelluille kannatteleva kokemus. Tiimiläiset tapasivat toisiaan ja pystyivät kertomaan omia kokemuksiaan aidosti. Kaikki saivat puheaikaa tilaisuudessa ja ihmiset uskalsivat avoimesti kertoa tilanteestaan ja tunteistaan. Ihmissuhderiskien ottaminen oli siis mahdollista. Haastatelluista viisi osallistui tähän tilaisuuteen, neljää haastateltavista ei ollut kutsuttu paikalle, vaikka osallistuminen olisi useimmille heistä ollut tärkeää. He kuvasivat poissulkemista negatiivisena kokemuksena, tiimin ulkopuolelle jättämisenä. Yksi haastatelluista tosin sai tietää tilaisuudesta vasta tässä opinnäytetyöni haastattelutilaisuudessa.

”Tämä vuosi jatkuu siihen mihin vuosi 2023 loppuu. Alkuvuosi 2024 oli tosi epäselvää, kukaan ei tiennyt kuka tulee jäämään ja millaisella työpanoksella. Haastavaa aikaa kokonaisuudessaan.”

9.2 Tiimin psykologisen turvallisuuden kokemuksen mahdollistajat

Tutkimukseni mukaan tiimin psykologisen turvallisuuden kokemuksesta ovat vahvistaneet erityisesti toisten tunteminen, hyvä tiimihenki, luottamus ja yhteisöllisyys. Tiimi on tehnyt vuosien aikana töitä sellaisen keskusteluympäristön eteen, jossa ihmissuhderiskien ottaminen tiimissä mahdollistuisi. Toisiin on tutustuttu niin töissä kuin myös vapaa-ajalla.

”Tämä on ollut erilainen projekti, kun nyt vieläkin porukka tapaa vapaa ajalla.”

Yhteinen tekeminen ja tapaamiset ovat vahvistaneet tiimiläisten luottamusta toisiinsa ja yhteisöllisyyttä. Se on helpottanut asioiden esille nostamista turvallisesti.

”Siinä porukassa uskalsi puhua, kuvaa hyvin luottamusta porukkaan.”

”Kyllähän se on helpompaa keskustella, kun on vietetty yhteisiä hankepäiviä, siellä vähän tutustui porukkaan.”

Tiimihenki on vahvistunut muun muassa erilaisissa yhteisissä ponnistuksissa, joissa hankkeen vaihetta on testattu ulkopuolisten auditoijien toimesta. Näyttäisi myös siltä, että vastoinkäymisissä tiimin yhteinen tiimihenki on vain vahvistunut.

”Oli vähän asetelma me vastaan muut.”

Tiimin sisältä on löytynyt rohkeutta käsitellä tunteita, antaa palautetta ja käsitellä virheitä.

”Ei ole mikään huono asia sanoa, että tässä taidetaan mennä vähän met-sikköön, jos sanoit jotain niin ei ollut mitään negatiivista siitä, eli jos sanoit jotain, niin mun mielestä keskustelu oli rakentavaa.”

Tilannetaulun käyttöönotto vuonna 2022 on lisännyt tiimin vuorovaikutusta keskenään ja keskusteluvuorottelun jakautuminen on sen jälkeen ollut tiimin sisällä tasaisempaa. Tutkimuksesta ei noussut esiin esimerkiksi mitään sellaista, että joku henkilö olisi pyritty sulkemaan keskusteluista pois.

”Että useampi ihminen oli äänessä ja tiimin projektipäällikkö ei ollut niin paljon enää äänessä.”

9.3 Tiimin psykologisen turvallisuuden kokemuksen estävät tekijät

Tutkimuksen perusteella johtamisella on merkittävä rooli tiimin psykologisen turvallisuuden kokemuksessa. Johtaminen on tämän tapauksen kontekstissa näytettyynyt tilaajan projektijohdon osalta välillä liian vähäisenä. Tilaajan osallistuminen palaveriin on ollut välillä heikkoa, jolloin tiimi ei ole saanut tehtyä tarvittavia päätöksiä. Johtamisessa on ollut tuhoavan johtamisen tunnusmerkkejä. Myös johdon tunnerohkeus on saattanut olla tietyissä tilanteissa vaillinaista.

Tiimin psykologisen turvallisuuden kokemukseen estävästi on tutkimukseni mukaan vaikuttaneet erityisesti osallistumisen mahdollistamisen poistaminen tiimiläisiltä ja avoimuuden puute. Lisäksi teoreettisen viitekehitykseni ulkopuolelta löytyi tuhoavan johtamisen piirteitä ja tunnerohkeuden vähyyttä johtamisessa.

Vaikuttaisi siltä, että toisten tunteminen ja hyvä ilmapiiri ovat auttaneet tiimin sisällä, jolloin asioiden esiin nostaminen on ollut helpompaa. Tilaajan suuntaan asioiden esille nosto ja omien mielipiteiden kertominen ei ole kuitenkaan ollut niin helppoa.

” Periaatteessa tilaajalle ei saa sanoa vastaan. Jos tilaajalle olisi sanonut, niin varmaan aika nopeasti olisi tullut, että tämä henkilö ei enää työskentele hankkeella.”

”Uskallatko olla niin suora?”

Toki tässä kohtaa on hyvä tiedostaa, että kokemus tilaajan suhtautumisesta voi olla myös tiimin yhteinen oletamus. Erityisesti ajan myötä tiimille voi syntyä yhteisiä uskomuksia muiden reagoinnista (Edmondson 1999, luku Conclusion).

Tutkimuksesta nousi kuitenkin myös tiimin sisäisestä tilanteesta kommentti, jossa avun pyytäminen on ollut myös tiimin sisällä haasteellista. Tilanteessa nuorempi työntekijä ei ole halunnut nostaa tietämättömyyttään esiin, vaan päättänyt pysyä vai. Nuorempi asiantuntija ei ole välttämättä tuntenut riittävää psykologista turvallisuutta isommassa palaverissa kysyäkseen tarkentavia kysymyksiä tai

kertoakseen oman mielipiteensä. Tällöin tilanteen tarvitsema ihmissuhderiski on jäänyt ottamatta. Psykologinen turvallisuus tiimissä näkyi esimerkiksi siten, että tiimiläisillä on rohkeutta ottaa ihmisten välisiä riskejä keskenään ja luottaa siihen, ettei heitä esimerkiksi nolata (Edmondson & Lei 2014).

”Kun tulee tehtävänanto, niin ei sitä ainakaan ensimmäisenä tule mieleen pyytää apua henkilöltä, jolta toimeksiannon on saanut. Se on nuorena vähän hankala ajatella sitä, että tämä ei tarkoita sitä, että sinä teet tämän yksin vaan hoidat, että tämä tulee tehtyä.”

”Jos olen ajatellut, että en ole ollut 100 % varma siitä, että olenko tästä asiasta oikeassa, niin olen ehkä ajatellut, että on ehkä parempi, etten ala tästä vääntämään tai ainakaan isommassa porukassa tekemään numeroa tästä, että voin sitten kysyä erikseen.”

Osallistumisen mahdollisuuden poistaminen

Vuoden 2023 loppupuolella ja erityisesti vuonna 2024 tiimiläisten mahdollisuuden osallistua oman työnsä kannalta oleellisiin asioihin väheni, kun asiantuntijoiden mahdollisuutta osallistua erilaisiin omaa asiantuntijuutta koskeviin palavereihin alettiin hankkeen johdon toimesta rajoittamaan. Tämä hämmensi asiantuntijoita ja herätti ihmetystä. Asiantuntijoiden kokemus oman työn arvostuksesta laski ja tiimissä alkoi esiintymään hierarkiaa, jota ei aiemmin ollut ollut. Tasavertainen osallistuminen on tiimiläisille tärkeää, sillä se kertoo tiimiläiselle siitä, että juuri hänen mielipiteillään on väliä ja hänen työtään arvostetaan. (Salmivaara ym., 2020, 197–198.)

”Älkää menkö palaveriin, sanottiin. Sitä ei ihmiset ymmärtäneet, että miksi sinne ei saa mennä, jos asia koskee omia asioita.”

”Ei saanut pitää mitään sisäisiä palavereja eikä mitään.”

”Viikkis oli sellainen yhteinen kanava. Kun se loppui, niin sittenhän siinä jäettiin vähän sillai niinku, että mietin, että mitäs tässä nyt sitten pitäisi tehdä. Kyselinkin sitten meidän projektipäälliköltämme, että mitä tässä pitäisi tehdä.”

”Toivoin, että voisi osallistua vaikka allianssin viikkopalaveriin. Ärsyttää ajatusmalli, että sinne osallistuu meiltä vain yksi ja hän tuo sitten tarvittavan tiedon.”

”Olin vähän huolissani, että miten oman asiantuntija-alani etenee hankkeella. Mitähän siellä tapahtuu, kun ei mulle kerrottu yhtään mitään eikä kutsuja kokouksiin tullut”.

”En käynyt tiimin kanssa asioita läpi, kun ei ollut kutsuttu mihinkään mukaan, niin oli vaikeaa käsitellä.”

Haastatteluissa nousi esiin myös aiemmin yksittäisiä tilanteita, jossa tiimiläinen on kokenut vahvasti, että häntä ei haluta mukaan. Tiimiläinen on rohkeasti nostanut asian puheeksi, mutta vastauksessa olen tulkitsevinani tunnerohkeuden puutetta.

”Miksi jotkut on valittu mukaan tilaisuuksiin ja miksi jotkut ei. Siihen en saanut vastauksia. Kerroin tiimin projektipäällikölle, että on ollut paha mieli, että jätetään ulkopuolelle, ja sain vastaukseksi, että ei aina voi kutsua kaikkia. Siihen ei ikinä tullut mitään kunnollista vastausta vaan enemmän että ei pidä kysellä sellaisia.”

Tuhoavan johtamisen piirteet johtamisessa

Haastatteluissa nousi esiin tilaajan projektijohdon käyttäytymistä, joka on tulkittavissa tuhoavaksi johtamiseksi. Tuhoava johtaminen vaikuttaa suorituskkyyn heikentävästi, siksi siihen tulisi kiinnittää erityistä huomiota, myös työntekijöiden kielteinen työkäyttäytyminen voi olla merkki tuhoavasta johtamisesta (Mackey, Ellen, McAllister & Alexander, 2021, 715). Tuhoavan johtamisen ominaispiirteitä ovat johtamisen passiivisuus ja se, että johtaja on poissaoleva. Myös toisia suosiva ja epäoikeudenmukainen johtaminen, korostunut käskyvalta ja kontrolloivuus johtamisessa sekä mielivaltainen ja jyräävä johtaminen kuuluvat tuhoavan johtamisen piirteisiin. Passiivinen ja poissaoleva johtaminen ilmenee erityisesti fyysisenä poissaolona tai passiivisena läsnäolona. On myös mahdollista, että johtaja pyrkii siirtämään omalla vastuullaan olevia asioita eteenpäin. (Hoffrén, 41, 2019.) Eri-tyisesti poissaolevan ja passiivisen johtamisen piirteitä löytyi tästä tutkimuksesta.

”Istuttiin projektiryhmän kokouksessa ja kukaan tilaajan edustaja ei tullut paikalle ja oli asioita, joihin olisi tarvinnut tilaajan päätöstä.”

”Oli kysymyksiä, mutta mihinkään ei saatu vastauksia.”

”Ihmiset alkoivat olemaan harmistuneita oman työnsä takia, kun eivät saaneet vastauksia.”

”Oli sellainen olo, että me hoidetaan hanke eteenpäin niin hyvin kuin osataan, vaikka tilaajasta ei ole tietoa.”

<p>Tukeva-lojaaliton johtajuus</p> <ul style="list-style-type: none">• erilaiset epätasa-arvoisuuden muodot konkretisoivat johtajuuden toimia.• vahva segmentoituminen johtajan suosikkeihin ja ei-suosikkityöntekijöihin.• sisäpiiri ja muut työntekijät, jotka pienentävät toisiaan (kynärpäätyöskentely).	<p>Laissez faire –johtaminen</p> <ul style="list-style-type: none">• passiivinen ja poissaoleva johtajuus kuvastaa tätä tyyppiä.• johtaja on laiska henkilöstöjohtamisessa, ja vähättelee tai ei reagoi ongelmiin.• työntekijät riitelevät, kinastelevat keskenään itse, lannistavat muita ja ovat ilkeitä
<p>Suistunut johtajuus</p> <ul style="list-style-type: none">• johtaja eristää joko yhden työntekijän työyhteisöstä tai koko työyhteisön muista johtajista• johtaja ottaa kaikki tehtävät pois työntekijältä ilman perusteita (eli yrittää pikkuhiljaa päästä eroon työntekijästä).• muut työntekijät eivät välitä tai välttelevät niitä, jotka ovat tulilinjalla.	<p>Tyrannimainen johtajuus</p> <ul style="list-style-type: none">• vahva hierarkkinen käskysuhde johtajan ja työntekijöiden välillä on tyypillistä johtamistoiminnalle.• johtaja antaa käskyjä (sanelee) ja kontrolloi.• työntekijän on toteltava kaikkia johtajan käskyjä.

KUVA 11. Tuhoavan johtajuuden piirteitä (Hoffrén & Laulainen, 2019).

Tuhoavien ominaisuuksien osalta on havaittu, että johtajan suvaitsemattomuus on yleinen tuhoava ominaisuus, joka heikentää projektin ja työn suorituskykyä. Lisäksi johtamiskäyttäytymisen, -taitojen, -tyylien ja -piirteiden merkityksen tunnustaminen parantaa työntekijän ja johtajan suhdetta rakennushankkeissa sekä työn ja hankkeen suorituskykyä. (Omer ym., 2022, 25–26).

Tuhoavan johtamisen ominaispiirteitä on neljä: johtajakeskeisyys, prosessimainen ja toistuva toiminta, kulttuurinen ja tilanteinen toleranssi sekä johtamisvuorovaikutuksen häiriöt. Korostunutta johtajakeskeisyyttä ilmenee esimerkiksi silloin, kun johtaja ei kykene johtamaan tehokkaasti tai välittämään työtehtäviä eteenpäin ja tuhoavan johtamisen kohteena on erityisesti tiimiläiset. Myös tehtävien priorisointi voi olla vaikeaa. Jos tiimiläiset kokevat tällaisen johtamisen tuhoavaksi, he pyrkivät luomaan erilaisia selviytymiskeinoja, jotta he voivat vaikuttaa johtajan toimintaan joko suorasti tai epäsuorasti. (Hoffrén, Laulainen, Hujala &

Rissanen, 2017, 5–17.) Tällaisesta selviytymiskeinosta nousi tutkimuksessani esiin erityisesti se, että asiantuntijat ovat yrittäneet edistää omaa työtään tilaajan linjausten puuttumisesta huolimatta itseohjautuvasti.

”Lähdettiin vain jollain ajatuksella työstämään eteenpäin. Siinä nyt organisoituttiin ja jaettiin tehtäviä.”

Tuhoavan johtamisen yksi ominaispiirre on sen toistuvuus, prosessimaisuus. Ympäristö voi myös sallia tai sietää tuhoavaa johtamista, jolloin esimerkiksi tiimissä sallitaan ja siedetään tuhoavaa johtamista. Tällaisessa tilanteessa tiimi voi kuitenkin myös ehkäistä tuhoavaa johtamista. Vuorovaikutukseen liittyvät häiriöt on neljäs tuhoavan johtamisen ominaispiirre. Se voi näyttäytyä esimerkiksi vihanpurkauksia tai manipulointina. Vuorovaikutuksessa voi olla myös pilkkaa, nöyryyttämistä, uhkailua tai aietta kostaa. Tällöin johtaminen on vuorovaikutuksellista ja siihen osallistuu johtajan lisäksi myös työntekijät. Tuhoava johtaminen vaikuttaa tiimin toimintaan siten, että se esimerkiksi hidastaa tai heikentää tiimin tai projektin toimintaa. (Hoffrén, Laulainen, Hujala & Rissanen, 2017, 5–17.)

Eettisen johtamisen riskitekijät voidaan jakaa kolmeen ryhmään. Tiedostamaton johtaminen tarkoittaa tilannetta, jossa ei ole tunnistettu tapahtuman eettisyyteen liittyvää tilannetta. Toinen ryhmä on ajelehtiva johtaminen. Tällainen tilanne on kyseessä silloin, kun johtamisesta puuttuu itsetietoisuus ja sisäistetty moraalit. Kolmas eettisen johtamisen riskitekijä on tilanne, jossa johtamista tehdään ilman kykyä olla oma itsensä. Tällöin on riskinä, että johtaminen epäonnistuu käytännössä. (Niemi, Vänskä & Huhtala, 2020, 112.)

Tunnetun vähyys johtamisessa

Erityisesti vuoden 2023 lopussa ja vuoden 2024 aikana on tiimin psykologisen turvallisuuden kokemukseen vaikuttanut tiimin johdon tunnetun vähyys. Tiimiläisiä on pyydetty olla esittämättä kysymyksiä epäselvässä tilanteessa, jopa hieman ahdistuen tai ääntä korottaen.

”Useampi ihminen yritti kysellä, mutta tuntui, että johto hermostui siitä.”

”Välillä tuli viestiä, että älkää kyselkö näistä enää.”

Tunnerohkeuteen kuuluu myös ikävien tunteiden kohtaaminen. Suomalaisten kokemia ikäviä tunteita ovat erityisesti ahdistus, häpeä, pelko, epävarmuus ja syyllisyys. Tunnerohkeus vaatii näiden tunteiden kohtaamista. Monella johtajalla on taipumusta yrittää laittaa piiloon näitä tunteita. (Åhman, 139–140, 2024.) Tunnepelokkuus voi näyttäytyä esimerkiksi siten, että kertoo toiselle hänen tunteidensa olevan ylimitoitettuja tai puolustautumalla, kun ei kykene kohtamaan niitä tunteita, joita toisen reaktio itsessä herättää. (Åhman, 178, 2024.)

Tunteiden kohtaaminen voi olla johtajalle vaikeaa. Jollei johtajalla on kyvykkyyttä tunteiden kohtaamiselle, voi matkan varrella käydä niin, että johtaja muuttuu kovemmaksi, alistuneemmaksi, vetäytyvämmäksi, stressaantuneemmaksi ja hän voi jopa katkeroitua. Kun henkilöllä on tunnerohkeutta, on hänellä mahdollisuus myös moraaliseen rohkeuteen, joka näyttäytyy omien mielipiteiden rohkeana ilmaisemisena myös silloin, kun jo etukäteen tietää, että muut eivät tule mielipiteestä pitämään. Tunnerohkeus vaatii sitä, että ihminen on valmis kohtamaan niin omat vahvuutensa, pimeät puolensa kuin myös itsessään olevan herkän puolen. Tämän herkkyyden kohtaaminen voi olla erityisen haastavaa vanhemmille sukupolville. Jos henkilöllä ei ole tunnerohkeutta, se voi näkyä työssä esimerkiksi siten, että henkilö välttelee kanssakäymistä tiettyjen henkilöiden kanssa, jotka herättävät hänessä epämiellyttäviä tunteita tai tunnerohkeuden puute voi näkyä siten, ettei halua nostaa keskusteluun joitain tiettyjä asioita. (Åhman, 2024, 28–30).

Tunne siitä, että kuulutaan samaan tiimiin, on oleellista. Johtajan on erityisen tärkeää miettiä, ketkä kokee kuuluvaksi samaan ryhmään itsensä kanssa, koska ihminen suhtautuu samassa tiimissä kuuluviin henkilöihin eri tavalla kuin muihin. Johtajan tunnerohkeuteen kuuluu myös omien pelkojen kohtaaminen ja varautuminen niihin, skenaariointi ja näihin eri skenaarioihin valmistautuminen luo turvallisuuden tunnetta ja vähentää pelkoa. Rohkeus puhua suoraan ja vaihtoehtojen miettiminen valmiiksi antavat johtajalle turvallisuuden tunnetta. (Åhman, 2024, 91–92).

Tutkimukseni tulos tuhoavan johtamisen piirteistä ja tunnerohkeuden vähäisyydestä on huolestuttavia. Pahimmillaan tällainen johtaminen vaikuttaa tiimin toimintaan hyvin invalidisoivasti. Pelko alkaa ohjaamaan tiimin tekemistä, jolloin

oman selustan turvaaminen muuttuu tärkeämmäksi kuin esimerkiksi rakennushankkeen onnistunut edistäminen. Psykologisen turvallisuuden näkökulmasta tällainen tiimi on helposti ahdistuksen alueella, jolloin tiimin suorituskyky laskee merkittävästi, myös tiimin tekemisen laatu ja työhyvinvointi lähtevät laskuun (Edmondson, 2019, 18–19).

Muita huomiota

Duhigg on omassa tutkimuksessaan puhunut tiimin sosiaalisesta herkkyydestä. Omassa tutkimuksessani löysin haastateltavista ilmaisia, jotka viittaisivat tähän ominaisuuteen. Tiimin sosiaalisessa herkkyydessä tiimi intuitiivisesti ymmärtämään, miten toiset voivat esimerkiksi kokea äänensävyn tai ilmeet tai sanottamat viestit. (Duhigg, 2016.)

*”Tuntui, että joillekin kolahti selkeästi kovemmin. Toimistolla juteltiin ja joit-
tenkin kanssa, kun on muutaman vuoden ollut, niin oppii tunnistamaan
vaikkei ihan suoraan sanoisikaan.”*

Tiimiläiset voivat myös esimerkiksi tunnistaa, jos jollain ryhmän jäsenellä on järkyttynyt olo tai hän tuntee itsensä ulkopuoliseksi, kun vastaavasti tehottomissa tiimeissä sosiaalinen herkkyys on vähäistä.

”Huoli paistoi koko yhteisöstä.”

”Henkilö, jota palaute koski, niin oli varmasti aika vereslihalla asiasta.”

9.4 Aiemmin tehdyn Pulssi-kyselyn peilaus tutkimustuloksiin

Tutkimassani tiimissä on tehty säännöllisesti 27.4.2023–8.8.2024 välisenä aikana Pulssi-kyselyä. Koska tämä kysely nousi esiin aineistonkeruun vaiheessa useammassa haastattelussa, peilaan kyselyn tuloksia tutkimustuloksiini. Pulssin avoimissa palautteissa tiimiläiset ovat nostaneet toistuvasti esiin erityisesti esimerkiksi oman työn tukemiseen liittyvän toiveen, tarpeen tilaajan säännöllisemmälle osallistumiselle ja tiedonkulun parantamisen hankkeen tilanteista ja muutoksista. Ensimmäinen palaute siitä, että tiimiläinen toivoi projektijohdolta enemmän tukea, on tullut heti ensimmäisessä Pulssi-kyselyssä 27.4.2023. Tuen tarve ja toive, että tilaaja olisi läsnä tiimiläisten keskuudessa nousi tämän jälkeen

toistuvasti esiin vastauksissa läpi Pulssi-kyselyiden. Töiden jatkumisen epävarmuus alkoi nousta vastauksissa joulukuusta 2023 eteenpäin ja se toistui aina viimeiseen Pulssiin 8.8.2024 saakka. Tästä voisi tulkita, että tiimiläiset ovat uskaltaneet pyytää apua Pulssi-kyselyssä ja kertoa myös huolenaiheistaan, tosin anonyymisti. Tämä kertoo osaltaan siitä, että tiimissä on ollut kokemusta psykologisesta turvallisuudesta, jolloin avun pyytäminen on mahdollistunut. Tiimiläisillä on ollut myös motivaatiota ja halua onnistua omassa työssään hyvin, ja he ovat sitkeästi jatkaneet avun pyyntöjään Pulssin välityksellä projektin johdolle. Nämä peillaukset osaltaan mielestäni tukevat tutkimukseni tuloksia.

9.5 Johtopäätökset tiivistetysti

Tutkimani tiimin psykologisen turvallisuuden kokemukseen positiivisesti vaikuttivat erityisesti toisten tiimiläisten tunteminen, hyvä tiimihenki, luottamus ja yhteisöllisyys. Näistä muodostui keskusteluympäristö, jossa tiimiläisillä oli rohkeutta ihmisten välisiin riskeihin, joka mahdollisti kysymisen, kyseenalaistamisen ja oppimisen yhdessä. Myös viitteitä tiimissä olevasta tiimin sosiaalisesta herkkyydestä löytyi. Tiimin psykologisen turvallisuuden kokemusta heikensivät tutkimukseni mukaan erityisesti avoimuuden puute projektin johdon suunnasta, tuhoavan johtamisen piirteet, tunnerohkeuden vähyyys johtamisessa sekä tiimiläisten osallistumisen mahdollistamisen poistaminen.

Tutkimukseni mukaan psykologisen turvallisuuden kokemus voi vaihdella tiimissä nopeastikin ja samasta tilanteesta voi löytyä erilaisia kokemuksia turvallisuudesta. Psykologinen turvallisuus vaatiikin jatkuvaa kannattelua. Erityinen rooli tässä on johdolla, mutta on tärkeää huomata, että myös jokainen tiimiläinen voi rohkeasti ottaa omalta osaltaan vastuuta psykologisen turvallisuuden kokemuksesta tiimissä.

Toivon, että opinnäytteeni tuloksia on mahdollista hyödyntää erityisesti tiimeissä, joilta odotetaan korkeaa suorituskykyä. Tällaisia ovat lähtökohtaisesti usein esimerkiksi isojen rakennushankkeiden erilaiset tiimit ja työryhmät. Tiimin yhteistyöhön ja keskusteluympäristöön kannattaa panostaa, sillä se auttaa tiimiä kestämään vaikeissa tilanteissa, joissa ratkotaan visaisia haasteita ja ongelmia. Toivon

myös, että tutkimukseni tulokset antavat hankkeiden johtamiseen uusia ajatuksia erityisesti psykologisen turvallisuuden johtamisen näkökulmasta. Tutkimuksessani on mahdollista poimia tutkimani tiimin näkemyksiä esimerkiksi tiimin psykologista turvallisuutta vähentävistä tekijöistä johtamisessa. Johtamisen vaikutus tiimin psykologiseen turvallisuuteen näkyi tutkimuksessani erityisesti silloin, kun johtaminen ei psykologisen turvallisuuden näkökulmasta toiminut. Tiimin luovan toiminnan edellytys on, että psykologista turvallisuutta johdetaan tiimissä tavalla, joka antaa tiimille riittävän vapauden toimia, tutkia ja kehittää (Edmondson, 2019, 106).

10 POHDINTA

Aloitin opinnäytetyöni tekemisen syksyllä 2024. Tiesin, että halusin tehdä tutkimukseni psykologisesta turvallisuudesta, mutta työn rajaus ei ollut heti selkeä. Lähdin liikkeelle keräämällä teoriaa psykologisesta turvallisuudesta ja vuorovaikutuksesta, erityisesti vuorovaikutuksen yhteisyydestä. Haastattelut toteutin alkuvuodesta 2025. Tuolloin tutkimuksen kohteena olevalla hankkeella työskenteli enää vain muutamia henkilöitä ja minulla oli huoli siitä, että uudet projektit vievät haastateltavien ajatukset uusille poluille. Haastatteluvaiheessa opinnäytetyöni tarkempi aihe vielä kiteytyi, sillä haastatteluissa keskustelut alkoivat teemoiltaan pyörimään samojen psykologisen turvallisuuden kokemukseen vaikuttavien tekijöiden ympärillä.

Opinnäytetyöni tekeminen on ollut haastavaa. Työnantajallani loppuvuodesta 2024 käynnistyneet muutosneuvottelut vaikuttivat niin omaani, mutta erityisesti haastateltavien mielialaan. Osalla heistä oli vielä haastatteluvaiheessa vaikea työtilanne, työt hankkeella, johon tutkimukseni liittyi, oli heiltä loppumassa, mutta uusia töitä ei ollut vielä tiedossa. Lisäksi alkuvuodesta omaa tiimiäni vaivasi sairasloma-aalto, jolloin olin yksin tekemässä hankeviestintää useilla projekteilla samanaikaisesti. Työpäivät olivat pitkiä ja yritin selviytyä töistäni samaan aikaan kun tein opinnäytetyöhöni liittyviä haastatteluja. Valmiiksi laaditut haastattelukysymykset olivat tuossa tilanteessa kultaakin kalliimpia. Myös se auttoi, että tunsin haastateltavat etukäteen. Oli helppo lähteä keskustelemaan hankkeella vuosien saatossa tapahtuneista tilanteista. Haastattelujen tallentaminen mahdollisti sen, että pystyin palaamaan niihin myöhemmin niin usein kuin oli tarvetta.

Koska tapaustutkimus toimii hyvin tutkimustyön lähestymistapana silloin, kun tutkimustyön tavoitteena on jonkin tietyn asian tai kohteen syvälinen ymmärtäminen ja uusien kehittämissuhteiden esiin nostaminen, on tämä tutkimustapa mielestäni omaan opinnäytetyöhöni sopiva. Opinnäytetyössäni tavoitteenani oli, että opinnäytetyöni valmistuttua ymmärrän paremmin psykologisen turvallisuuden kokemukseen vaikuttavia tekijöitä. Halusin myös saada itselleni lisää ymmärrystä sille, miksi psykologiseen turvallisuuteen panostaminen rakennushankkeilla on

tärkeää ja mikä sen vaikutus tiimiläisten suorituskykyyn on. Koen, että olen saavuttanut tavoitteeni melko hyvin. Toki tutkimuskohteeni on yksittäinen, mutta se auttaa erityisesti hahmottamaan melko pitkäkestoisesti yhdessä töitä tekevän tiimin psykologisen turvallisuuden kokemusta, joka on alati muuttuva. Uskon, että psykologiseen turvallisuuteen panostaminen ratkaisee sen, miten hyvin tiimi aidosti pystyy ratkaisemaan visaisia ongelmia, ideoimaan yhdessä uutta ja heittäytymään täysillä projektiin.

10.1 Luotettavuusarviointi ja eettisyys

Määrällisissä tutkimuksissa luotettavuutta tarkastellaan yleisimmin käsitteiden reliabiliteetti ja validiteetti avulla. Laadullisessa tutkimuksessa on käytetty vastavasti muun muassa vakuuttavuuden käsitettä. Kehittämistoiminnassa luotettavuus on useimmiten käyttökelpoisuutta. (Ojasalo ym., 2018, 105, 121.)

Kun kyseessä on laadullinen tutkimus, on reliabiliteetti ja validiteetti hyvä korvata vakuuttavuuden käsitteellä. Se, millaisia valintoja ja tulkintoja tutkimustyössä tehdään, on hyvä tuoda selkeästi ja avoimesti esiin. Opinnäytetyön aineisto on näytettävä avoimesti ja perusteltava hyvin. Tällä tavoin tutkimuksen pätevyys on selkeämpi havaita. (Toikko & Rantanen 2009,123.) Myös se on tärkeää, että tutkimus on johdonmukainen (dependability) ja tämä on toinen tärkeä tutkimuksen luotettavuutta kuvaava tekijä. Tällöin tutkimusaineiston kerääminen ja analysointi on kuvattu huolellisesti ja läpinäkyvästi. (Toikko & Rantanen 2009,124.)

Olen pyrkinyt kuvaamaan opinnäytetyöni tutkimusprosessia tarkasti ja perustelemaan tulkintani tutkimukseni ja aiemman teorian perusteella. Keräsin ja analysoin keräämäni materiaalin huolellisesti ja tarkasti. Oma työskentelyni tutkimassani tapauksessa on voinut kuitenkin vaikuttaa haastatteluista saamani materiaalin tulkintaan. Erityisesti oman ajattelun mahdolliset oletukset jostakin haastateltavasta ja hänen mielipiteistään liittyen joihinkin tilanteisiin ovat saattaneet vaikuttaa myös haastattelusta tekemääni tulkintaan. Tätä olen yrittänyt poistaa haastattelutilanteissa tekemällä paljon tarkentavia kysymyksiä: "Ymmärsinkö oikein..? Tulkitsenko oikein, jos ...?, Pystytkö vielä vähän avaamaan, mitä tarkoitat ...? Se, että olen tuntenut haastateltavat, on voinut vaikuttaa haastattelutilanteiden

avoimuuteen myös positiivisesti ja olen rohjennut tehdä näitä tarkentavia kysymyksiä riittävän pitkälle. Se, että olen ollut osa tiimiä, on auttanut merkittävästi henkilöiden ilmaisujen tulkinnessa. Haastateltavalla on esimerkiksi voinut olla viestinnällinen tyyli, joka on hieman sarkastinen tai ironinen. Tällöin on ollut hyvä, että tunnen henkilön tyylin kertoa asioista, ja olen pystynyt tarkentamaan tulkinnaani väärinymmärrysten välttämiseksi.

Joissain haastattelutilanteissa minusta on hetkittäin tuntunut, että ihan kaikesta osa haastateltavista ei halunnut tai kyennyt keskustelemaan. Tässä olen tulkitsevinani jopa ikään liittyvää vaihtelua. Mitä nuorempi haastateltava sukupuoleen katsomatta, sitä avoimemmin hän asioista kertoi ja pystyi sanoittamaan omaa kokemustaan. Tästä voisi olla mielenkiintoista tehdä myös lisää tutkimusta.

10.2 Tutkimukseni eettisyys

Kehittämistyössä on tärkeää kiinnittää huomioita siihen, että kehittämistyö tehdään rehellisesti, huolellisuutta ja tarkkuutta noudattaen. Henkilöt, jotka osallistuvat tutkimukseen esimerkiksi haastatteluun osallistumalla tulee pitää tietoisena siitä, mitä kehittämistyössä tutkitaan. Avoimia ja rehellisiä vastauksia saa haastateltavilta erityisesti silloin, kun haastateltavaa ei yksilöidä ja kun hänen anonyymiteettinsä turvataan. Haastateltavan on hyvä tietää tämä ennakkoon. Haastateltavien on myös oltava sellaisia, että heiltä voidaan odottaa kehittämistyöhön liittyviin kysymyksiin järkeviä vastauksia. Myös sitä on hyvä miettiä, miten haastateltava tutkimukseen suostuu. Onko se enemmän pakon sanelemaa vai tapahtuuko osallistuminen haastateltavan omasta suostumuksesta. Toisten tekstien plagiointi on ehdottomasti kielletty. On myös kiinnitettävä huomioita siihen, ettei raportointi tutkimustyöstä jää liian vajavaiseksi. Myös aito rehellisyys on tutkimustyössä merkittävää. (Ojasalo ym. 2018, 48–49.)

Koska olen tehnyt tutkimustyöni omasta mielenkiinnosta, eikä minulla ole ollut varsinaista toimeksiantajaa, ei työssäni ole ollut vaaraa sille, että toimeksiantaja alkaisi liikaa ohjaamaan työtäni tai määrittämään kehittämistehtävää. Olen pyrkinyt rehellisyyteen ja tarkkuuteen tutkimustyössäni. Aihe on ollut melko sensitiivinen ja olen itse jossain vaiheessa pohtinut sitä, kuinka avoimesti voin

tutkimuksestani ja sen tuloksista opinnäytetyöhöni kirjoittaa. Tämä on edelleen aihe, joka minua pohdituttaa. Olen pyrkinyt poistamaan kaiken sellaisen tunnistettavuuden tutkimuksestani, joka ei ole tutkimustyöni kannalta merkittävää. Myös haastatteluaineistot anonymioin haastatteluvaiheessa tarkasti. Olen myös merkinnyt tutkimustyössäni käyttämäni lähteet tarkasti lähdeluetteloon.

10.3 Jatkotutkimusaiheet

Oma opinnäytetyöni on vain pieni hipaisu tiimin psykologisen turvallisuuden kokemuksen tutkimista pitkään kestäneessä rakennushankkeessa. Erityisesti allianssihankeessa, jossa on monta vaihetta: strategia-, muodostamis-, kehitys-, toteutus- sekä vastuvaiheet, psykologisen turvallisuuden tutkimusta olisi mielenkiintoista tehdä lisää ja laajemmin. Työntekijä saattaa työskennellä hankkeella hankkeen alusta aivan loppuun saakka tai ainakin tulla hankkeelle viimeistään kehitysvaiheessa. Tämä tarkoittaa useimmissa tapauksissa 5–10 vuoden täysipäiväistä projektityötä väliaikaisessa tiimissä. Voisiko tällaiseen hankkeeseen saada psykologisen turvallisuuden mittaamisen ja kehittämisen mukaan koko hankkeen ajaksi? Myös tiimin suorituskyvyn näkökulmasta tällainen tilanne olisi mielenkiintoinen tutkimuskohde.

Tutkimuksessani nousi esiin nuorempien työntekijöiden mahdollinen parempi kyvykkyyks avoimuuteen, jota psykologinen turvallisuus tarvitsee. Olisikin mielenkiintoista tutkia lisää erilaisia tiimejä, erityisesti tiimin kognitiivista diversiteettiä ja psykologisen turvallisuuden välistä mahdollista yhteyttä. Mistä esimerkiksi tiimin kognitiivinen diversiteetti muodostuu ja mikä sen suhde psykologiseen turvallisuuteen on? Aineistostani nousi esiin myös tunnerohkeuden puutetta, erityisesti johdon puolelta ja myös tuhoavaan johtamiseen liittyviä ominaispiirteitä löytyi johtamisesta. Olisi mielenkiintoista tutkia useampaa menestynyttä tai vähemmän menestynyttä tiimiä ja tutkia, löytyykö esimerkiksi näiden kahden tekijän ja tiimin suorituskyvyn väliltä yhteyttä.

Löysin tutkimuksessani viitteitä myös siitä, että tutkimassani tiimissä sen jäsenillä voisi olla sosiaalista herkkyyttä, jota he ovat käyttäneet tiimissä. Tätä olisi

ehdottoman mielenkiintoista tutkia lisää. Onko tämä esimerkiksi jotain, jota voi aktiivisesti tiimissä kasvattaa?

LÄHTEET

Akan, O., Jack, E. & Mehta, A. 2020. Conrescent conversation environment, psychological safety, and team effectiveness. Pdf-tiedosto. Emerald Insight. Luettavissa: <https://www.emerald.com/insight/publication/issn/1352-7592>. Luettu: 15.11.2024.

Alami, A., Zahedi, M. & Krancher, O. 2023. Antecedents of psychological safety in agile software development teams. Pdf-tiedosto. Information and Software Technology 162 (2023) 107267. Luettavissa: <https://www-sciencedirect-com.ezp.oamk.fi:2047/science/article/pii/S0950584923001210>. Luettu 5.5.2025.

Demirkesen, S., Sadikoglu, E. & Jayamanne, E. 2021. Assessing Psychological Safety in Lean Construction Projects in the United States. Pdf-tiedosto. Luettavissa: https://www.researchgate.net/publication/354389211_Assessing_Psychological_Safety_in_Lean_Construction_Projects_in_the_United_States#fullText-FileContent. Luettu 18.10.2024.

Duhigg, C. The Work Issue. What Google Learned From Its Quest to Build the Perfect Team. The New York Time Magazine. 25.2.2016. Luettavissa: <https://www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/what-google-learned-from-its-quest-to-build-the-perfect-team.html>. Luettu: 2.3.2025.

Edmondson, A. 1999. Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. Pdf-tiedosto. Luettavissa: https://www.researchgate.net/publication/243774322_Psychological_Safety_and_Learning_Behavior_in_Work_Teams. Luettu: 25.10.2024

Edmondson, A. 2019. The fearless organization. Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth. John Wiley & Sons. New Jersey.

Edmondson, A. & Bransby, D. 2023. Psychological Safety Comes of Age: Observed Themes in an Established Literature. Annual Reviews. Luettavissa: <https://www.annualreviews.org/content/journals/10.1146/annurev-orgpsych-120920-055217>. Luettu 25.4.2025.

Edmondson, A. & Lei, Z. 2014. Psychological Safety: The History, Renaissance, and Future of an Interpersonal Construct. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior. Luettavissa: [https://www.researchgate.net/publication/275070993 Psychological Safety The History Renaissance and Future of an Interpersonal Construct](https://www.researchgate.net/publication/275070993_Psychological_Safety_The_History_Renaissance_and_Future_of_an_Interpersonal_Construct). Luettu 11.11.2024.

Elo, S., Kajula, O., Tohmola, A. & Kääriäinen, M. 2022. Laadullisen sisällönanalyysin vaiheet ja eteneminen. Hoitotiede, 34, 4. s. 218. Luettavissa: <https://oulu-repo.oulu.fi/handle/10024/47650>. Luettu: 27.4.2025.

Frei, F. & Morriss, A. 2020. Begin with Trust. Harvard Business Review. Kuunneltavissa: <https://learning.oreilly.com/videos/hbrs-10-must/9781663725974/9781663725974-a00001/>. Kuunneltu: 4.5.2025

Hedman, E. & Valkonen, T. 2013. Vuorovaikutusosaamisen relationaalisuus ja työyhteisön kehittäminen. Työelämän tutkimuspäivien konferenssijulkaisuja: 4/2013. Tampere: Tampereen yliopisto, 1–13. Luettavissa: <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-9063-7>. Luettu: 18.11.2024.

Holmström, M. 11.2.2025. Rakennusalalla tarvitaan ihmisten johtamisen osaamista. RALA – Rakentamisen laatu. Luettavissa: <https://www.rala.fi/fi/ajankoh-taista/uutiset/rakennusalalla-tarvitaan-ihmisten-johtamisen-osaamista>. Luettu: 1.5.2025

Hoffrén, M. 2019. Vaieta vai vastustaa? : tuhoava johtaminen vastavuoroisena johtamisprosessina. Väitöskirja. Luettavissa: <https://erepo.uef.fi/items/7f37035b-1d3e-4dc0-9df4-0f3e430bc36b>. Luettu: 5.4.2025.

Hoffrén, M., Laulainen, S., Hujala, A. & Rissanen, S. 2017. Käsitemallit tuhoavasta johtamisesta. Pdf-tiedosto. Luettavissa: <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/100070/57628>. Luettu: 5.4.2025.

Horila, T. 2018. Vuorovaikutusosaamisen yhteisyys työelämän tiimeissä. Luettavissa: <https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/58225>. Luettu 10.10.2024.

Jyväskylän yliopisto. Diskurssianalyysi. Luettavissa: <https://sites.app.jyu.fi/mehu/fi/menetelmapolku/aineiston-analyysimenetelmat/diskurssianalyysi>. Luettu 21.11.2024.

Kahn, W. 1990. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. Academy of Management Journal. Luettavissa: <https://web-p-ebscohost-com.ezp.oamk.fi:2047/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=a75e97a0-6108-4283-b853-fe315b724592%40redis>. Luettu: 14.11.2024.

Klarner, P., Sarstedt, M., Hoeck, M. & Ringle, C. M. 2013. Disentangling the Effects of Team Competences, Team Adaptability, and Client Communication on the Performance of Management Consulting Teams. Pdf-tiedosto. Long Range Planning. Luettavissa: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0024630113000162?via%3Dihub> . Luettu 17.11.2024.

Koskela, J. 15.3.2022. Hankkeen johtaminen ja rakennuttaminen. Bonnier Business Forum. Luettavissa: <https://kiinteistouutiset.fi/hankkeen-johtaminen-ja-rakennuttaminen/> . Luettu: 25.4.2025.

Laajalahti, A. 2014. Vuorovaikutusosaaminen ja sen kehittyminen tutkijoiden työssä. Luettavissa: <https://journal.fi/prologi/article/view/95896>. Luettu 25.11.2024.

Laajalahti, A. & Pennanen, E. (2019). Työpaikasta osallistuvaksi työyhteisöksi. Teoksessa V. Luoma-aho & K. Pekkala (toim.) Osallistava viestintä. Helsinki. ProCom – Viestinnän ammattilaiset ry.

Lahdenperä, P. 2009. Allianssiurakka: Kilpailullinen yhden tavoitekustannuksen menettely. Edita Prima Oy. Helsinki. Luettavissa: <https://cris.vtt.fi/en/publications/allianssiurakka-kilpailullinen-yhden-tavoitekustannuksen-menettely>. Luettu: 27.4.2025.

Mackey, J., Ellen, B., McAllister, C. & Aleander, K. 2021. The dark side of leadership: A systematic literature review and meta-analysis of destructive leadership research. Journal of Business Research. Luettavissa: [https://www.sciencedirect-com.ezp.oamk.fi:2047/science/article/pii/S0148296320306883](https://www.sciencedirect.com.ezp.oamk.fi:2047/science/article/pii/S0148296320306883). Luettu 2.3.2025.

Martela, Frank & Jarenko, Karoliina 2017. Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa? Helsinki: Alma Talent

Mikkola, L. & Valo, M. 2019. Workplace Communication. Teoksessa Mikkola, L. & Valo, M. (toim.). Focusing on workplace Communications. s. 6-8. Routledge. Luettavissa: <https://ebookcentral-proquest-com.ezp.oamk.fi:2047/lib/oamk-ebooks/reader.action?docID=5981720>. Luettu 20.11.2024.

Niemi, Marjut, Vänskä, Eveliina & Huhtala Mari 2020. Miten autenttisuus ilmenee johtajien eettisessä päätöksenteossa? Työelämän tutkimus (verkkojulkaisu), 100–116. Hakupäivä 5.3.2024. <https://libkey.io/libraries/3457/articles/520655332/full-text-file>

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2018. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Sanoma Pro Oy. Helsinki.

Omer, M., Mohd-Ezazee, N., Lee, Y., Rajabi, M. & Rahman, R. 2022. Constructive and Destructive Leadership Behaviors, Skills, Styles and Traits in BIM-Based Construction Projects. Buildings MDPI. Pdf-tiedosto. Luettavissa: <https://www.proquest.com/docview/2756667891?sourcetype=Scholarly%20Journals>. Luettu 5.2.2025

Otala, L. 2018. Ketterä oppiminen – Keino menestyä jatkuvassa muutoksessa. Helsingin Kamari Oy. Helsinki. E-kirja. Luettu 2.11.2024.

Puusa, A. & Ala-Kortesmaa, S. 2019. Vuorovaikutukselliset työyhteisötaidot asiiantuntijatyössä. Pdf-tiedosto. Luettavissa: <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87125/46056>. Luettu 15.11.2025

Raatikainen, E. & Otonkorpi-Lehtoranta, K. 2023. Psykologista turvallisuutta tukeva työkulttuuri. Esteet ja edellytykset opetus- ja sosiaaialalla. Julkaisussa Aikuiskasvatus.

Rakentamisen laatu RALA ry 17.12.2024. Rakennusalan Tulevaisuusvuoropuhelu: Onko johtajuus yrityksesi vahvin lenkki? Johanna Holmström ja Miia Toivonen. Video. Katsottavissa: <https://www.youtube.com/watch?v=nliUXPWvpc&t=1s>. Katsottu: 30.4.2025.

Reeves, S., Xyrichis, A. & Zwarenstein, M. 2018. Teamwork, collaboration, coordination, and networking: Why we need to distinguish between types of interprofessional practice. Journal of Interprofessional Care. Luettavissa: <https://web-p-ebscohost-com.ezp.oamk.fi:2047/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=f3639634-b2a7-48d2-9336-aafe435448c7%40redis>. Luettu: 15.11.2024.

Remy, K. & Sané, S. 2024. The effect of humble leadership on the success of international development projects: the mediating role of organizational learning. Julkaisussa The learning organization 2024-03, Vol.31 (2). Luettavissa: <https://www-emerald-com.ezp.oamk.fi:2047/insight/content/doi/10.1108/tlo-06-2022-0076/full/html>. Luettu 10.5.2025.

Reynolds, A. & Lewis, D. 2024. Emotional Intelligence – Psychological safety. The two traits of the best problem-solving teams. Harvard Business Review. Boston.

Ristikangas, M. & Ristikangas, V. 2019. Valmentava johtajuus. Alma Talent. Helsinki.

Rinne, N. 2021. Rohkea organisaatio. Turvallinen työyhteisö menestyy. Alma Talent. Helsinki.

Rock, D. 2009. Managing with the brain in mind. Strategy + business – apwc publication. Luettavissa: <https://digitaledition.strategy-business.com/article/Managing+With+The+Brain+In+Mind/1131908/120568/article.html>. Luettu: 1.5.2025

Rolstone, G. 20.6.2023. 9 Ways Leaders Can Create Psychology Safety at Work. Delphinium. Luettavissa: <https://delphiniumcc.co.uk/9-ways-leaders-can-create-psychology-safety-at-work/>. Luettu 5.4.2025.

Salminen, J. 2025. Toteutusmuodon valinta arvontuoton perusteella. Luettavissa: <https://www.rala.fi/fi/hankkeet/arvon-tuoton-johtaminen/toteutusmuodon-valinta-arvon-tuoton-perusteella>. Rakentamisen Laatu RALA ry. Luettu: 27.4.2025.

Salmivaara, V., Martela, F. & Heikkilä, J-P. 2020. Radikaali psykologinen turvallisuus tilapäisorganisaation luovan ja tuloksellisen toiminnan mahdollistajana.

Hallinnon tutkimus 3/2020. Luettavissa: <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/100037>. Luettu: 26.11.2024.

Schein, E. 1965. Personal and Organizational Change Through Group Methods: The Laboratory Approach. John Wiley & Sons, Inc. New York.

Thompson, J. 2009. Building Collective Communication Competence in Interdisciplinary Research Teams. Journal of Applied Communication Research Vol. 37, No. 3. Luettavissa: <https://ebookcentral-proquest-com.ezp.oamk.fi:2047/lib/oamk-ebooks/reader.action?docID=4006793>. Luettu: 24.11.2024.

Toikko, Timo & Rantanen, Teemu 2009. Tutkimuksellinen kehitystoiminta: näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampere University Press. Hakupäivä 3.3.2024. <https://trepo.tuni.fi/handle/10024/100802>

Valkonen, T. 2003. Puheviestintätaitojen arviointi. Näkökulmia lukiolaisten esiintymis- ja ryhmätaitoihin. Luettavissa: <https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/13452>. Luettu 24.11.2024.

Väylävirasto 5.4.2023. Hankkeiden suunnittelun vaiheet. Luettavissa: <https://vayla.fi/suunnittelu-rakentaminen/hankkeiden-suunnittelu/hankkeiden-suunnittelun-vaiheet> . Luettu: 27.4.2025

Wang, X-H, Kim T-Y & Lee D-R. 2016. Cognitive diversity and team creativity: Effects of team intrinsic motivation and transformational leadership. Pdf-tiedosto. Journal of Business Research. Luettavissa: <https://www.sciencedirect-com.ezp.oamk.fi:2047/science/article/pii/S0148296316000977>. Luettu: 15.11.2024.

Welado Oy. 5.11.2024. Kuvakaappaus Teamsin ryhmätyötilasta. Welado Oy.

Welado Oy. Tietoa meistä. Luettavissa: <https://www.welado.fi/yritys.html> . Luettu: 27.4.2025.

Zhang, Q. & Hao, S. 2022. The impact of project manager's emotional intelligence on project performance: a meta-analysis. Emerald Insight. Luettavissa: <https://www.emerald.com/insight/publication/issn/1750-614x>. Luettu: 4.5.2025.

Åhman, H. 2024. Tunnerohkeus. Suoraan puhumisen ja vastarinnan kohtaamisen taito. Kustannusyhtiö Otava. Helsinki.

LIITTEET

Liite 1 Kutsu haastatteluun

Liite 2 Haastattelukysymykset

KUTSU HAASTATTELUUN

LIITE 1

Moikka!

Opiskelen työn ohessa Oulun ammattikorkeakoulussa (johtaminen ja työhyvinvointi, YAMK). Olen opikeluissa siinä vaiheessa, että opinnäytetyö on ajankohtainen. Opinnäytetyöni kulkee tällä hetkellä työnimellä: Vuorovaikutusosaamisen yhteisyyden vaikutus psykologisen turvallisuuden kokemukseen tiimissä. Tätä varten tavoitteenani on haastatella Tampereen henkilöratapiha -hankkeella työskenteleviä/weladolaisia, jotka ovat olleet ko. hankkeella pitkään, mielellään vuosina 2022–2024.

Teen opinnäytetyön ns. omiin nimiini, mutta olen saanut esihenkilöltäni (Härkösen Marleena) luvan toteuttaa haastattelut. Olisiko sinun mahdollista osallistua ko. haastatteluun? Aikaa se vie max 1–1,5 h. Tästä 1 h on mahdollista kirjata sisäisiin tunteihin (lupa Marleenalta ja Jyrkiltä). Teen haastattelut liveinä tai Teamsilla. Haastattelu nauhoitetaan, jotta minun on mahdollista analysoida haastattelu riittävässä laajuudessa. Käsitelen haastattelun aineiston opinnäytetyössäni anonymisti ja hävitän kaiken haastatteluaineiston opinnäytetyön valmistuessa.

Jos sinusta tuntuu siltä, että voisit haastatteluun osallistua, niin käy varaamassa oma haastatteluikasi Doodlesta (linkki alla). Aikoja on välillä 30.1.-13.2.2025. Jos mahdollista, käy varaamassa aikasi viimeistään ke 29.1. Kun olet varannut ajan, olen sinuun vielä yhteydessä, niin voidaan sopia tarkempi haastattelutapa (Teams / live). Jos vaikuttaa siltä, että yhteistä aikaa ei löydy, niin laita minulle viestiä. Etsitään sopiva 😊

<https://doodle.com/meeting/participate/d/eIXPGJe>

Terkkuja,
Mari

Mari Kurkinen
Viestintäasiantuntija & lämmittäjä
+358 40 148 7222
mari.kurkinen@welado.fi

WELADO Yhdessä rakentaa enemmän
www.welado.fi

Taustakysymykset

- Kuinka pitkään olet työskennellyt hankkeella?
- Mikä on ollut prosentuaalinen työmääräsi tuolloin hankkeella kokonaistyöajastasi?

Kysymykset (käydään läpi aikajanan kanssa)

- Onko näissä tapahtumia, joissa tiimin vuorovaikutus on ollut sinulle erityisen kannattelevaa?
 - Millaiset asiat tekivät siitä erityisen kannattelevia sinulle?
- Tunnistatko tiimin vuorovaikutuksessa tekoja / käytänteitä, jotka ovat tässä tilanteessa vaikuttaneet turvallisuuden kokemukseesi?
 - Millaisena kuvailisit tuolloin tiimin keskusteluympäristöä? (kyseenalaistetaanko, kerrotaanko myös henkilökohtaisia asioita, annetaanko palautetta)
- Onko näissä tapahtumaa, jossa turvallisuuden kokemuksesi on horjunut?
 - Millaiset asiat ovat vähentäneet turvallisuuden kokemustasi näissä tilanteissa?
 - Mitä tiimissä mielestäsi silloin tapahtui vuorovaikutuksessa?
 - Millaisena kuvailisit tiimin keskusteluympäristöä tuolloin? (kyseenalaistetaanko, kerrotaanko myös henkilökohtaisia asioita, annetaanko palautetta)