

## OPINNÄYTETYÖ

### **Ylipäivystäjän rooli työyhteisön palautekulttuurin kehittäjänä**

Case: Keravan hätäkeskus

Outi Kontinen

Yhteisöpedagogi, työyhteisön kehittäjä

(210 op)

11/2024

# TIIVISTELMÄ

Humanistinen ammattikorkeakoulu  
Yhteisöpedagogi, työyhteisön kehittäjä

---

Tekijä: Outi Kontinen  
Opinnäytetyön nimi: Ylipäivystäjän rooli työyhteisön palautekulttuurin kehittäjänä  
Sivumäärä: 47 ja 2 liitesivua  
Työn ohjaaja(t): Anu Suoranta  
Työn tilaaja(t): Häätäkeskuslaitos

---

Opinnäytetyössä tarkastellaan palautekulttuurin kehittämistä ja psykologisen turvallisuuden merkitystä Keravan hätäkeskuksen työyhteisössä. Työn tavoitteena on kehittää ylipäivystäjien toiminnan avulla yhdenvertaisempi palautekulttuuri, jossa kaikki päivystäjät saavat tasapuolisesti tukea ja palautetta. Taustalla ovat työyhteisön palautteet ja henkilöstötutkimuksissa esiin nousseet puutteet palautteen antamisen käytännöissä. Psykologisen turvallisuuden teema korostuu kehittämistyössä, sillä hätäkeskuspäivystäjät kohtaavat päivittäin kuormittavia tilanteita, joissa avoin ja luottamuksellinen työilmapiiri on edellytys ammatilliselle kasvulle ja työhyvinvoinnille.

Aineistonkeruumenetelminä käytettiin kyselyä ja osallistavaa työpajaa, joiden avulla kartoitettiin ylipäivystäjien näkemyksiä palautekulttuurin nykytilasta ja kehitystarpeista. Kysely toteutettiin Webropol-järjestelmän kautta, ja siihen vastasi 61 % Keravan hätäkeskuksen ylipäivystäjistä. Työpaja järjestettiin OPERA-menetelmää hyödyntäen, mikä mahdollisti kehitysehdotusten yhteiskehittämisen ja osallistujien sitouttamisen muutokseen.

Tulokset osoittavat, että hätäkeskuksessa palautekulttuuriin liittyy haasteita erityisesti yhdenvertaisuuden ja palautteen jatkuvuuden osalta. Moni kokee palautteen olevan satunnaista ja painottuvan negatiivisiin havaintoihin, mikä voi heikentää psykologista turvallisuutta ja estää kehittymistä. Tulokset korostavat myös, että ylipäivystäjät tarvitsevat koulutusta palautteen antamiseen sekä lisää aikaa palautteenannon systemaattiseen toteuttamiseen. Kehittämistyön tuloksena laadittiin konkreettisia pelisääntöjä palautekulttuurin ja psykologisen turvallisuuden vahvistamiseksi, joita voidaan soveltaa laajemminkin turvallisuusalan organisaatioissa.

---

Asiasanat: palautekulttuuri, psykologinen turvallisuus, yhdenvertaisuus, hätäkeskus, työhyvinvointi

# ABSTRACT

Humak University of Applied Sciences  
Workplace community development

---

Author: Outi Kontinen

Title: The role of the senior operator in developing a feedback culture in the workplace

Number of Pages: 47 and 2 attachment pages

Supervisor(s): Anu Suoranta

Commissioned by: Emergency Responce Centre Agency

---

The thesis examines the development of a feedback culture and the importance of psychological safety in the work community of the Kerava Emergency Centre. The aim of the thesis is to develop a more equal feedback culture, where all on-call staff receive equal support and feedback. This is based on feedback from the work community and the shortcomings in feedback practices identified in staff surveys. The theme of psychological safety is emphasised in the development work, as emergency call handlers face stressful situations on a daily basis, where an open and trusting working atmosphere is a prerequisite for professional growth and well-being at work.

The data collection methods used were a questionnaire and a participatory workshop to identify the views of the on-call staff on the current state of the feedback culture and the need for improvement. The survey was conducted via Webropol and was answered by 61% of the on-call staff of the Kerava Emergency Centre. The workshop was organised using the OPERA methodology, which allowed for the co-creation of suggestions for improvement and the engagement of participants in the change process.

The results show that there are challenges in the feedback culture in the emergency services, particularly in terms of equality and continuity of feedback. Many perceive feedback to be sporadic and focused on negative perceptions, which can undermine psychological safety and hinder development. The results also highlight the need for training for on-call supervisors on how to provide feedback and for more time to systematically provide feedback. As a result of the development work, concrete ground rules for strengthening the feedback culture and psychological safety were developed, which can be applied more widely in security organisations.

---

Keywords: feedback culture, psychological safety, equality, emergency services, well-being at work

# SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO.....	6
2	TILAAJA JA TOIMINTAYMPÄRISTÖ .....	8
	2.1 Tilaaajan esittely .....	8
	2.2 Työroolit hätäkeskuksen päivystystoiminnassa.....	8
	2.3 Työn rajausta ja taustaa opinnäytetyön aihevalintaan .....	9
3	TIETOPERUSTA.....	12
	3.1 Yhdenvertaisuus työyhteisössä.....	12
	3.2 Palautekulttuuri .....	13
	3.3 Psykologinen turvallisuus palautekulttuurin kehittämisessä .....	16
	3.4 Palaute työyhteisössä .....	17
4	KEHITTÄMISTYÖN MENETELMÄT.....	19
	4.1 Tapaustutkimus .....	20
	4.2 Kysely .....	20
	4.3 OPERA .....	22
	4.4 Aineiston analysointi .....	25
5	KEHITTÄMISTYÖN TULOKSET.....	27
	5.1 Yhdenvertaisuus palautekulttuurissa .....	28
	5.2 Psykologinen turvallisuus palautekulttuurissa.....	30
	5.3 Palautekulttuuri ja palaute.....	31
	5.4 Työpajojen anti .....	33
6	YHTEENVETO JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET.....	37

7	TUOTOS .....	39
8	POHDINTA.....	42
	LÄHTEET.....	44
	LIITTEET.....	46

# 1 JOHDANTO

Hätäkeskustoiminta on intensiivinen ja vaativasti työntekijöitä kuormittava työympäristö, jossa työ koostuu monimutkaisten ja kriittisten tilanteiden nopeasta arvioinnista sekä asianmukaisista toimenpiteistä. Työ vaatii hätäkeskuspäivystäjiltä vahvoja vuorovaikutustaitoja, kylmähermoisuutta ja kykyä toimia nopeasti muuttuvissa tilanteissa. Tässä ympäristössä erityisesti ylipäivystäjien rooli korostuu, sillä he tarjoavat tukea, ohjausta ja palautetta päivystäjille, mikä on keskeistä sekä työn laadun varmistamisen että työntekijöiden hyvinvoinnin kannalta.

Työyhteisössä palautekulttuurilla on merkittävä vaikutus työntekijöiden ammatilliseen kehitykseen ja työhyvinvointiin. Sitoutuneet ihmiset tulevat mielellään töihin ja työtä tehdessä ilmapiiri on hyvä (Oulasmaa & Pesonen 2022, 21). Nykyinen palautteenantoa koskeva toimintamalli Keravan hätäkeskuksessa on kuitenkin todettu puutteelliseksi, ja erityisesti yhdenmukaista ja tasapuolista palautetta on koettu olevan liian vähän. Tilanteen parantamiseksi tavoitteena on kehittää yhtenäisempi ja avoimempi palautekulttuuri, johon kaikki ylipäivystäjät ja johto sitoutuvat. Hätäkeskuspäivystäjillä tulee olla yhdenvertainen mahdollisuus kehittyä työssään, mikä edellyttää kaikille tasapuolista palautetta ja sen saantia. Lain velvoittamana koulutus, opastus sekä perehdytys tulee olla huolehdittuna ja lisäksi työntekijän kehittymismahdollisuuksia tulee tukea hänen työuransa aikana (Paanetoja 2023, 68).

Palautteen puute nousee esille toistuvasti Keravan hätäkeskuksen henkilöstötutkimuksissa ja keskusteluissa, ja tarve palautekäytäntöjen parantamiseen on tunnistettu myös organisaation sisällä. Nykyiset palautteenannon muodot, kuten kehitys- ja tavoitekeskustelut, ovat hyviä mutta riittämättömiä päivystäjien ammatinhallinnan ja työhyvinvoinnin tueksi. Palautteen tulee olla säännöllisempää ja osallistavampaa, jotta se voi tukea työntekijöitä heidän jokapäiväisessä työssään. Palautteen antamisessa tulisi myös suosia työn suoraa havainnointia, sillä se tukee palautteen saamisen uskottavuutta (Ramani, Könings, Ginsburg & van der Vleuten 2019, 625–626).

Opinnäytetyön tarkoituksena on kartoittaa, millaisia haasteita ylipäivystäjät kokevat palautteen antamisessa ja miten heidän toimintaansa voidaan tukea palautekulttuurin kehittämiseksi. Tavoitteena on luoda Keravan hätäkeskukselle palautekulttuurin toimintamalli, joka tukee yhdenvertaisuutta ja psykologista turvallisuutta työyhteisössä. Teoriapohjana ovat yhdenvertaisuuden, palautekulttuurin ja psykologisen turvallisuuden käsitteet, ja tutkimuksen lähtökohdaksi on määritelty seuraavat kysymykset:

Miten palautekulttuuria voidaan kehittää yhdenvertaisemmaksi ylipäivystäjien toiminnan osalta?

Miten ylipäivystäjät voivat vaikuttaa psykologisen turvallisuuden muodostumiseen palautekulttuurin kehittämisessä?

Millainen on ylipäivystäjän rooli työyhteisön palautekulttuurin kehittäjänä?

Tämä opinnäytetyö pyrkii vastaamaan näihin kysymyksiin ja tarjoamaan konkreettisia kehitysehdotuksia palautekulttuurin vahvistamiseksi Keravan hätäkeskuksessa.

## 2 TILAAJA JA TOIMINTAYMPÄRISTÖ

### 2.1 Tilaajan esittely

Työn tilaajana on Hätäkeskuslaitos. Opinnäytetyö tehtiin Keravan hätäkeskuksessa, joka on Suomen suurin hätäkeskus. Hätäkeskuksia on Suomessa yhteensä kuusi ja ne sijaitsevat Oulussa, Porissa, Vaasassa, Kuopiossa, Turussa sekä Keravalla. Hätäkeskuksissa työskentelee päivystystehtäviä hoitavassa toiminnassa hätäkeskuspäivystäjiä, ylipäivystäjiä sekä vuoromestareita. Päivystystehtäviä hoitavat henkilöt on jaettu jokaisessa hätäkeskuksessa ryhmiin, ja jokaista ryhmää johtaa vuoromestari. Hätäkeskuksessa tehdään vuorotyötä ja työvuorot vaihtelevat ennalta määrätyn työvuoroluettelon mukaisesti. Työvuorot ovat yleensä 12 tunnin mittaisia. (Hätäkeskuslaitos 2024a.)

Keravan hätäkeskuksessa on yhteensä 12 vuoroa ja näin ollen 12 vuoromestaria. Vuoromestarin lisäksi jokaisessa vuorossa on kaksi ylipäivystäjää ja 8–11 hätäkeskuspäivystäjää. Kaikilla edellä mainituilla henkilöillä tulee olla hätäkeskuspäivystäjän tai poliisin pätevyys ja heidät nimitetään työpaikan saadessaan virkaan, joko määrä- tai vakinaisesti. Jokaisella 12:lla vuorolla on oma työvuorokiertonsa niin että hätäkeskustoimintaa on mahdollista hoitaa vuorokauden jokaisena hetkenä. Jokainen hätäkeskus käyttää omaa työvuoromalliaan.

Keravan hätäkeskus sijaitsee maan alla ja hätäkeskustoimintaa hoidetaan päivystyssalissa, jossa jokaiselle työntekijälle annetaan oma työpiste. Työpisteitä on Keravan hätäkeskuksessa yhteensä 40. Kaikki työpisteet eivät ole miehittettynä koko ajan, vaan päivystyssalin vahvuus eli henkilömäärä vaihtelee riippuen vuorokauden ajasta sekä viikonpäivistä tai juhlapyhistä.

Yleensä 12 tunnin mittainen työvuoro on jaettu kahteen osaan, jossa toinen puoli tehdään hätäilmoitusten vastaanotossa eli IVO:ssa ja toinen tehtävänseurannassa eli TESE:ssä. Ylipäivystäjät osallistuvat päivystystoimintaan mutta tekevät myös perehdytys-, ohjaus- ja laadunvalvontatoimintaa työvuoronsa aikana. Päivystyssalissa työskentelee myös ilmoitinlaitetestaajia, jotka ottavat vastaan viranomaisten palo- ja rikosilmoitinlaitteiden testaamiseen liittyviä puheluita. Heillä ei tarvitse olla hätäkeskuspäivystäjän pätevyyttä. (Hätäkeskuslaitos 2024a.)

### 2.2 Työroolit hätäkeskuksen päivystystoiminnassa

Hätäkeskuspäivystäjät vastaanottavat hätäilmoituksia ja välittävät tehtäviä viranomaisille tekemänsä riskinarvion mukaan. Hätäkeskuspäivystäjät työskentelevät työvuoronsa aikana joko

IVO- (ilmoitusten vastaanotto) tai TESE-roolissa (tehtävänseuranta) vuoromestarin ennakkoon tekemän suunnitelman mukaan. IVO-päivystäjän tehtävänä on vastaanottaa hätäilmoituksia ja käsitellä niitä tekemällä riskinarvio viranomaisten antamien ohjeiden mukaan. TESE-päivystäjä huolehtii IVO-päivystäjien tekemien, viranomaisille välitettävien, tehtävien priorisoinnista sekä tukipalveluiden tuottamisesta viranomaisille ja avustaa IVO-päivystäjää tarvittaessa esimerkiksi hälytettävien yksiköiden valinnassa. (Hätäkeskuslaitos 2024a.)

IVO-päivystäjän tehtävänä on tunnistaa erilaiset hätätilanteet ja arvioida mitä apua tarvitaan ja kuinka kiireellisesti. IVO-päivystäjä selvittää tekniikan ja oman osaamisensa perusteella tarkan tapahtumapaikan, jonne apua lähetetään ja tukee osaltaan viranomaisia antamalla heille tehtävään liittyvät tarvittavat tiedot. IVO-päivystäjän tulee hallita useita tapahtumia samanaikaisesti ja kyetä soveltamaan saamaansa tietoa erilaisissa tilanteissa. Hätäkeskuspäivystäjän työssä korostuvatkin hyvät vuorovaikutus- ja yhteistyötaidot niin asiakkaiden kuin viranomaistenkin kanssa. (Hätäkeskuslaitos 2024a.)

Ylipäivystäjien toimenkuvaan kuuluu edellä mainittujen tehtävien lisäksi myös oman ryhmänsä hätäkeskuspäivystäjien ammatinhallinnan sekä osaamisen kehittäminen. Lisäksi he toimivat hätäkeskuspäivystäjien ohjaajina ja perehdyttäjinä sekä omalta osaltaan työyhteisön työhyvinvoinnin ja tiedonkulun edistäjinä. Ylipäivystäjän tehtävänä on myös tukea vuoromestarin työhöndollista toimintaa ohjaamalla ja valvomalla päivystystyön sujuvuutta. Ylipäivystäjä toimii tarvittaessa myös vuoromestarin sijaisena. (Hätäkeskuslaitos 2024a, 2024b.)

Vuoromestarin tehtävänä on vuoronsa lähiesihenkilönä toimiminen ja päivystyssalin johtaminen. Vuoromestari vastaa henkilöresurssien käytöstä ja työvuoron toimivuudesta eri tilanteissa sekä oman hätäkeskusalueensa viranomaisten operatiivisesta tiedottamisesta. Vuoromestarit käyvät myös oman ryhmänsä kanssa tavoite- ja kehityskeskustelut sekä edistävät työhyvinvointia omalla toiminnallaan. (Hätäkeskuslaitos 2024a.)

### **2.3 Työn rajaus ja taustaa opinnäytetyön aihevalintaan**

Rajaan työni koskemaan pelkästään Keravan hätäkeskusta ja siellä työskenteleviä ylipäivystäjiä. Olen rajannut opinnäytetyöni ulkopuolelle muissa keskuksissa työskentelevät ylipäivystäjät sekä jättänyt tarkastelun ulkopuolelle myös vuoromestarit kohdentaakseni työni siihen henkilöstöryhmään, jonka toimintaa on tarkoitus kehittää heidän työrooliaan vastaavaksi. Rajauksen johdosta koen, että asia on myös paremmin hallittavissa ja selvitettävissä syvällisemmin.

Olen työskennellyt Hätäkeskuslaitoksen palveluksessa vuodesta 2007. Aloitin työurani hätäkeskuspäivystäjänä ja sain ylipäivystäjän viran vuonna 2019. Nykyisessä vuoromestarin virassani olen työskennellyt vuodesta 2023. Olen tiedostanut omassa työssäni tarpeen kehittää palautekulttuuria tasapuolisemmin kaikille toteutuvaksi. Lisäksi olen havainnut palautteen antamisen vähyden ja palautteen antamisen puute on tullut ilmi hätäkeskuspäivystäjille pitämisesäni kehityskeskusteluissa sekä työvuoroissa tekemieni havaintojen perusteella.

Hätäkeskuslaitoksessa on ollut henkilöstön vaihtuvuutta johtuen muun muassa aikaisempien vuosien rakenteellisista muutoksista sekä digitalisaation kehittymisestä. Hätäkeskuksia yhdistettiin vuosien 2011–2015 aikana ja uusi Erica hätäkeskustietojärjestelmä otettiin käyttöön kaikissa Suomen hätäkeskuksissa vuoteen 2019 mennessä. Erica mahdollistaa toimimisen valtakunnallisesti yhteisessä tietojärjestelmässä eli esimerkiksi Keravalla voidaan vastaanottaa hätäpuhelu koskien Oulun hätäkeskuksen aluetta. (Hätäkeskuslaitos 2024d.)

Valtakunnallisen hätäkeskuksen muotoutumisen jälkeen hätäkeskuspäivystäjän työstä on tullut entistä kuormittavampaa. Puhelumäärät ja osaamisen vaatimukset kasvavat ja päivystäjä kohtaa työssään päivittäin hyvin erilaisia tilanteita. Puhelu voi koskea esimerkiksi sairastunutta, iäkkästä vanhusta, joka asuu yksinään ja soittaa itselleen apua, kun ei enää pääse liikkumaan asunnossaan eikä saa mistään muualta apua. Vanhempaa, jonka lapsi on mennyt elottomaksi ja hän elvyttää lasta hätäkeskuspäivystäjän ohjeiden mukaisesti. Liikenneonnettomuutta, jossa rekkaa ohittava auto on ajanut nokkakolarin vastaan tulevan auton kanssa ja ihmisiä on ajoneuvoissa puristuksissa. Kouluampumista, jossa nuori lapsi on vienyt aseensa kouluun ja ampunut sillä ikätovereitaan ja hätäkeskuspäivystäjä koittaa selvittää asiaa puhelun taustalta kuuluvien avunhuntojen ja paniikin läpi.

Edellä kuvatuissa tilanteissa voi myös hätäkeskuspäivystäjä tarvita apua puhelun jälkeen tai sen aikana. Kaikissa hätäkeskuksissa on tällöin tarjolla työnantajan järjestämää defusing-toimintaa päivystäjän kohdatessa henkisesti raskaan tehtävän. Hätäkeskuksessa defusing-tilaisuuksia pitävät niihin koulutuksen saaneet henkilöt, jotka työskentelevät myös itse päivystystyössä. (Hätäkeskuslaitos 2024e.) Defusing toiminta on varhaisen tuen menetelmä, jonka tarkoituksena on tarjota hätäkeskuspäivystäjille mahdollisuuden purkaa tuntemuksiaan heti haastavan tai kuormittavan tilanteen jälkeen. Se on lyhyt, epämuodollinen keskustelu, jossa käsitellään tunnereaktioita ja kokemuksia turvallisessa ympäristössä. Yleensä defusing-tilaisuus on välittömästi henkisesti kuormittavan tehtävän jälkeen, koska sen tavoite on vähentää stressin pitkeyttymistä ja tukea työyhteisön hyvinvointia. Defusing-tilaisuus voidaan järjestää myös ryhmämuotoisena,

jos tehtävä on koskettanut useampaa salissa työskennellyttä henkilöä. Tällaisia tilanteita ovat esimerkiksi kouluampumiset.

Hätäkeskuksessa tuetaan hätäkeskuspäivystäjän ammatillista kehittymistä erilaisin keinoin uran eri vaiheessa. Ihmiset oppivat asioita eri tavoin ja siksi yksilöllisyys tulee huomioida myös hätäkeskuspäivystäjän työssä. (Hätäkeskuslaitos 2024e.) Työelämä muuttuu lisäksi ympärilämme koko ajan ja juuri tuota muutosta tukemaan tarvitaan keinoja, joilla henkilöstön työhyvinvointiin sekä työssä jaksamiseen voidaan vaikuttaa heti uran alkumetreiltä asti. Tässä työssä kehitettävä palautekulttuuri on yksi keskeinen tekijä kyseisten asioiden parantamiseen ja siihen että henkilö saadaan pysymään raiteilla hänen uransa eri vaiheissa.

Ramanin, Köningsin, Ginsburgin ja van der Vleutenin (2019) mukaan palautekulttuuria voidaan kehittää muun muassa tekemällä työympäristöstä positiivisempi palautteen antamiselle sekä olemalla ammatillisena roolimallina ihmisille. Tähän linkittyy juuri edellä mainitsemani ylipäivystäjien tehtäväkuva. Palautteen antamisessa tulee myös suosia työn suoraa havainnointia, sillä se tukee palautteen saamisen uskottavuutta. (Ramani ym. 2019, 625–626.)

Opinnäytetyöni tarkoitus on kartoittaa, mistä ylipäivystäjien vähäinen palautteen antaminen johtuu. Lisäksi haluan selvittää, löytyykö seikkoja, missä ylipäivystäjillä olisi suurin tuen tarve, että palautteen antamista voitaisiin lisätä. Selvitän myös, miten ylipäivystäjät voisivat tehostaa omia palautteen antamisen taitojaan osana omaa, päivittäistä työtään ja näin ollen kehittää koko Keravan hätäkeskuksen palautekulttuuria avoimemmaksi sekä tukea työyhteisön psykologisen turvallisuuden kehittymistä. Tavoitteena on luoda tasapuolinen ja yhtenäinen, kaikkia yksilöitä tukeva palautekulttuuri, jonka avulla voidaan kehittää päivystäjien osaamista sekä työhyvinvointia.

## 3 TIETOPERUSTA

### 3.1 Yhdenvertaisuus työyhteisössä

Kaikkien työnantajien, joiden palveluksessa on vähintään 30 henkilöä, tulee yhdenvertaisuuslain 7§ mukaisesti laatia yhdenvertaisuussuunnitelma. Suunnitelma sisältää yhdenvertaisuuden edistämiseksi tarvittavat toimenpiteet. (Paanetoja 2023, 138.) Hätäkeskuslaitos on tehnyt oman tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelmansa vuosille 2022–2023. Suunnitelmassa kuvataan organisaation nykytila ja kehittämistoimet. Kuvaus pohjautuu 2021 tehtyjen VMBaro-tutkimuksen (henkilöstötutkimus) sekä tasa-arvo- ja yhdenvertaisuuskyselyn tuloksiin. Suunnitelman lopussa kuvataan myös kehittämistoimia. (Hätäkeskuslaitos 2022c.)

Työnantajalla on yhdenvertaisuuslain mukainen yleisvelvoite edistää omalla toiminnallaan hyvää työilmapiiriä. Lisäksi työnantajan on huolehdittava, että työntekijä pystyy suoriutumaan työstään myös muutosten keskellä. Koulutus, opastus sekä perehdytys tulee olla huolehdittuna ja lisäksi työntekijän kehittymismahdollisuuksia tulee tukea hänen työuransa aikana. (Paanetoja 2023, 68.)

Hätäkeskuslaitoksessa on käytössä perehdytystä koskeva opas, jota käytetään myös Keravan hätäkeskuksessa. Hätäkeskuspäivystäjän koulutus kestää 1,5 vuotta ja se suoritetaan Pelastusopistolla Kuopiossa. Jokaiselle valmistuneelle ja virassa aloittaneelle hätäkeskuspäivystäjälle järjestetään 3–5 viikkoa kestävä perehdytys, jossa työvuorot suunnitellaan samanlaisiksi perehdyttäjän kanssa ja he kulkevat “käsi kädessä” perehdytyksen ajan. Perehdyttäjänä toimii pääsääntöisesti ylipäivystäjä tai kokeneempi hätäkeskuspäivystäjä. Perehdytyksen loputtua uusi työntekijä ottaa vastuun omasta työstään ja aloittaa itsenäisen työskentelyn hätälinjassa. Kokeneempi hätäkeskuspäivystäjä istuu työskentelemässä uuden päivystäjän lähellä ja häneltä voi tarvittaessa kysyä apua. Tukea hätäkeskuspäivystäjä saa myös ylipäivystäjiltä ja vuoromestariilta. Ylipäivystäjän tulee työnkuvansa mukaan seurata oman vuoronsa päivystäjien kehittymistä sekä ammatillista osaamista. Ylipäivystäjä seuraa tarvittaessa päivystäjän työskentelyä myös esimerkiksi vieressä istuen, kysymyksiin vastailen sekä hankaliin tehtäviin ohjausta antaen. Vuoromestarit seuraavat hätäpuheluita reaaliaikaisesti ja kuuntelevat myös jälkikäteen puheluita, jos niihin on liittynyt jotain kehitettävää.

Yhdenvertaisuuslain tarkoituksena on edistää yhdenvertaisuutta. Lain 7§ käsittelee työnantajan yleistä velvollisuutta edistää yhdenvertaisuutta, riippumatta toimialasta tai henkilöstön määrästä. Mitään konkreettisia toimenpiteitä työnantajalle ei laissa kuitenkaan ole määritelty, sillä esimerkiksi työpaikalla käytettävät voimavarat ja tarpeet vaikuttavat erilaisiin toimenpiteisiin. Yhdenvertaisuutta edistävien toimenpiteiden tulee kuitenkin olla tarkoituksenmukaisia, tehokkaita sekä oikeasuhtaisia. Suunnittelussa on hyvä kiinnittää huomiota myös tulevaisuuden näkyymiin. Yhdenvertaisuutta olisi esimerkiksi asioiden esille tuominen työyhteisöä kehitettäessä tai kouluttaessa. Yhdenvertaisuutta estävät tai sen toteutumista vaikeuttavat tekijät tulisi paikantaa arvioitaessa yhdenvertaisuuden toteutumista. Ensiksi työyhteisössä tulisikin tiedostaa, mitä tällaiset tekijät ovat. Selvittelyssä voi käyttää apuna esimerkiksi henkilöstökyselyitä. (Paanetoja 2023, 137–138.)

Hätäkeskuslaitos tekee henkilöstölleen VM Baro henkilöstötutkimuksen joka toinen vuosi. Vuonna 2021 tehtiin henkilöstökyselyn lisäksi myös yhdenvertaisuus- ja tasa-arvokysely. Näissä tutkimuksissa alhaisimmat arviot saivat vuorovaikutus ja viestintä, palkkaus sekä esihenkilötyö ja johtaminen. Yhtenä merkittävänä asiana VM Baro tutkimuksessa nousi esille ihmisten yhdenvertaisuuden toteutuminen. 500 vastaajasta noin 20 prosenttia koki, että yhdenvertaisuus ei toteudu heidän työssään. Erillisenä teetettyyn yhdenvertaisuus- ja tasa-arvokyselyyn vastasi kuitenkin vain 61 henkilöä. Vastausprosentiksi muodostui tällöin 10. Yhdenvertaisuus- ja tasa-arvokyselyn tuloksissa koettiin, että esihenkilöiden valinta ei ollut onnistunutta vastaajista 43 % mielestä. (Hätäkeskuslaitos 2022c.) Vastausmäärästä johtuen aineistosta ei pysty vetämään muita merkittäviä johtopäätöksiä siitä, miksi yhdenvertaisuuden ja tasa-arvon ei koeta toteutuvan.

### **3.2 Palautekulttuuri**

Hätäkeskuslaitos on linjannut strategiassaan yhdeksi arvokseen ihmisten ammattitaidon. Tällä tarkoitetaan yhtenä osana henkilöstön osaamisen kehittämistä ja laadun varmistamista, johon palautekulttuuri liittyy hyvin kiinteästi. (Hätäkeskuslaitos 2022c.) Osaamisen kehittämisessä juuri ylipäivystäjä on avainasemassa.

Työyhteisöjen toimintaan liittyy keskeisenä osana palautekulttuuri. Organisaatiossa olevien työntekijöiden on tärkeää tietää mitä ympärillä tapahtuu ja mihin päin ollaan menossa. Tällöin korostuu vuorovaikutus sekä monipuolinen viestintä. Palauteiden tulee olla hyvin annettuja

koska vain niin voidaan luoda rehellistä vuorovaikutusta. Palautekulttuurin rakentaminen tarvitsee lisäksi oikeanlaista asennetta, tahtoa ja halua muuttaa kulttuuria. (Oulasmaa & Pesonen 2022, 31.) Toimiva palautekulttuuri pitää lisäksi työntekijät ajan tasalla. Jatkuvan palautteen antamisen avulla ihminen saa päivittäin ja viikoittain sen tiedon, jonka hän tarvitsee onnistuakseen työssään. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 33.)

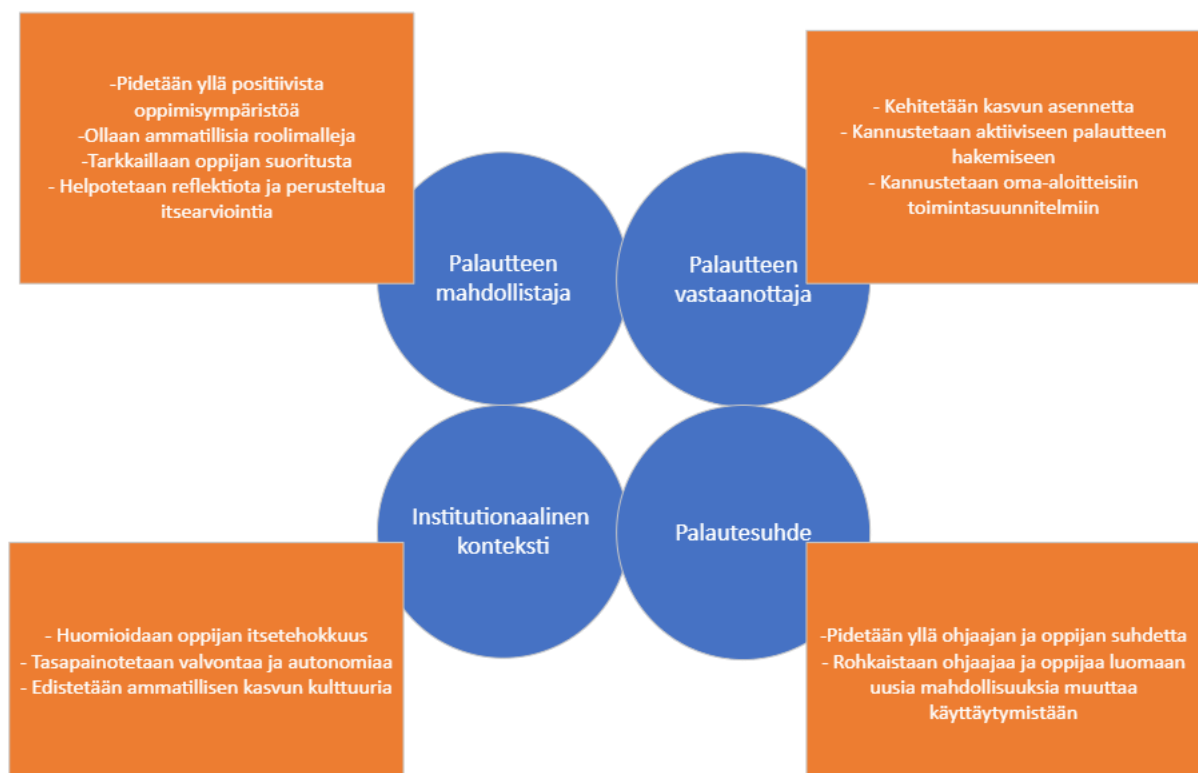
Aktiivisen palautteen antamisen ja saamisen ollessa saumaton osa organisaatiokulttuuria, toimii palautekin parhaiten. Ongelmiin ja alisuoriutumiseen tulee tarttua heti niiden ilmentyessä eikä vasta sietokyvyn ylittyessä. Henkilöstölle tulee osoittaa, että palautetta saa kysyä ja sitä on erittäin suotavaa myös antaa. Jokaisella esihenkilöllä on mahdollisuus vaikuttaa kulttuurin muutokseen, vaikka se hidasta onkin. (Rötkin 2015, 112–113.)

Tapaan antaa palautetta ja siihen, miten palautteet tulkitaan vaikuttavat palautteen vastaanottajan ja palautteen antajan välinen suhde sekä laajemmin se ympäristö missä toimitaan. Palautteen antaminen ja vastaanottaminen eivät siis synny tyhjiössä. Ilmapiirin tulee olla luottamukseen perustuvaa, mikäli halutaan edistää työntekijöiden hyvää suoriutumista sekä hyvinvointia. (Aarnikoivu 2008, 141.)

Palautekulttuurin tulee kertoa henkilöstölle ketkä antavat palautetta, miten usein ja kuinka palautetta annetaan. Palautteen vastaanottaminen on myös osa palautekulttuuria. Toimiva palautekulttuuri sisältää runsaasti havaintojen tekemistä sekä niistä puhumista. Liian vähäinen palautteiden antaminen johtaa taasen niiden mitättömään merkitykseen eikä tue palautekulttuurin kehittymistä. Toimiva keino palautekulttuurin kehittämiseksi voi olla esimerkiksi jokaisen kanssa käytävä kahdenkeskinen keskustelu siitä, kuinka hän haluaisi saada palautetta. Näin henkilöstöä osallistetaan ja heidän arvostuksensa kasvaa. Henkilöstön mielipiteiden kysyminen lisää myös avoimuutta palautekeskusteluissa ja parantaa palautekulttuuria yleisesti. (Oulasmaa & Pesonen 2022, 31–35.)

Ramanin ym. (2019) tekemän tutkimuksen mukaan palautekulttuuria tulee tarkastella enemmänkin oppijan kuin palautteen antajan näkökulmasta. Häätäkeskuksessa tämä tarkastelu keskittyy hätäkeskuspäivystäjän näkökulmaan. Palautteen vastaanottaminen ja omaksuminen ja sen tärkeys korostuu oppimisprosessissa sekä ammatillisessa kasvussa. Palautekulttuuri itsessään on kuitenkin käsitteenä hyvin vaikea ja näin ollen sen parantamiseen tähtäävät strategiat haastavia määritellä. (Ramani ym. 2019, 625–626.)

Ramanin ym. (2019, 625–626) mukaan palautekulttuuria voidaan tarkastella neljästä eri näkökulmasta, joita voidaan käyttää oppimiskulttuurin edistämiseen kehittämällä kasvun asennetta (growth mind-set). Näkökulmat ovat palautteen mahdollistaja, palautteen vastaanottaja, institutionaalinen konteksti sekä palautesuhde (kuvio1). Näihin neljään näkökulmaan on alla olevassa kuvassa kerrottu yksilöllisiä strategioita kuvaamaan sitä, kuinka palautekulttuuria voidaan edistää ja kasvun asennetta pitää yllä ohjaajan ja oppilaan keskuudessa. (Ramani ym. 2019, 625–626.) Hätäkeskuksessa juuri ylipäivystäjän tehtävänkuvan mukaista on toimia “palautteen mahdollistajan” eli ohjaajan roolissa ja tukea alla mainituin toimenpitein henkilön kehittymistä koko työuransa ajan ja näin ollen edesauttaa palautekulttuurin muodostumista positiivisemmaksi. Hätäkeskuspäivystäjä on “palautteen vastaanottajan” eli oppilaan roolissa koko ajan muuttuvassa työympäristössä. Ympäristö eli työyhteisö on “institutionaalisessa roolissa” ja sen tehtävänä on edistää palautteenantamisen ja tehokkaan palautesuhteen rakentamisen kulttuuria. Palautteen antamisen tulee olla osana oppimista ja henkilökohtaista kasvua. Palautesuhteen tulee siis olla kunnossa ja edistää näiden toimijoiden välisiä tavoitteita. (Ramani ym. 2019, 626–629.)



Kuvio 1: Palautekulttuuri eri näkökulmista kasvun asennetta tukemassa (Ramani, Könings, Ginsburg & van der Vleuten 2019, 626).

### 3.3 Psykologinen turvallisuus palautekulttuurin kehittämisessä

Psykologista turvallisuutta on tutkittu jo 60-luvulta alkaen mutta se on viime vuosina puhuttanut erityisesti työntekijäkokemusta tarkasteltaessa (Oulasmaa, Pesonen 2022, 42). Kahn (1990) on määritellyt psykologisen turvallisuuden seuraavasti:

“Psychological safety is being able to show and employ one’s self without fear of negative consequences to self-image, status or career” (Kahn 1990).

Clark (2020) puolestaan on määritellyt psykologisen turvallisuuden käsitteen näin:

“Psykologinen turvallisuus on tila, jossa tunnet itsesi mukaan otetuksi. Oppiminen, oman panoksen antaminen ja muiden haastaminen on turvallista ilman pelkoa tulla nolatuksi, heikompaan asemaan joutuvaksi tai jollain tapaa rangaistuksi.”(Clark 2020.)

Detertin ja Trevinon (2008) sekä Edmondsonin (1999) mukaan psykologisesti turvallisessa työyhteisössä henkilöt tuntevat itsensä hyväksytyiksi ja kunnioitetuiksi. Lisäksi ihmiset voivat luottaa siihen, ettei heitä nolata tai rangaista jos he tuovat esiin asioita, jotka huolettavat heitä tai jos he tekevät virheitä. (Geller 2022, 18.) Psykologisesti turvallista työympäristöä voi pitää ikään kuin sopimuksena siitä, että jokainen voi tuoda sinne itsensä juuri sellaisena kuin on ja tuntea itsensä hyväksytyksi kaikkine ominaisuuksineen sekä tulevat kuulluksi ja kokevat turvallisena puhua ajatuksiaan ääneen. (Rinne 2021, 28–30.)

Työntekijät, jotka tuntevat olevansa psykologisesti turvallisessa ympäristössä ovat sitoutuneempia työhönsä ja motivoituneempia parantamaan työsuoritustaan (Geller 2022, 18). Psykologinen turvallisuus ei kuitenkaan tarkoita tavoitteiden laskemista tai lepsuilua. Lisääntynyt vuorovaikutus ja avoin keskustelu lisää keskinäistä luottamusta ja sitouttaa ihmisiä yhteisiin päämääriin. Ongelmien ja pulmien pelko katoaa ja niistä selvitään yhdessä. Erehtyminen ja epäonnistuminen on sallittua sekä inhimillistä. Turvallisessa ilmapiirissä halutaan myös palautetta koska ihmiset ymmärtävät, että se auttaa heitä tekemään työnsä paremmin. (Oulasmaa & Pesonen 2022, 43.)

Psykologinen turvallisuus on Rinteen (2021) mukaan yhteinen sopimus tilasta, jossa jokainen voi olla 100 prosenttisesti oma itsensä. Kaikkien tulee tuntea olevansa hyväksytyt juuri sellaisena kuin on. Kaikkine arvoineen ja ominaisuuksineen. Psykologisen turvallisuuden kokemus auttaa meitä pääsemään eroon omista suojamuureistamme, joita luomme luonnollisesti itsemme

ympäri. Työyhteisössä tulisi siis luoda yhteiset normit, että tällainen turvallisuuden tunne olisi kaikilla. (Rinne 2021, 29–30.)

Clarkin (2020) mukaan psykologisen turvallisuuden neljä vaihetta ovat ryhmään kuulumisen, oppimisvaihe, osallistumisvaihe sekä haastamisvaihe. Ensimmäisessä, ryhmään kuulumisen vaiheessa, palautekeskustelut ovat pintapuolisia ja niiden ominaispiirteenä on kannustus ja kehuminen. Oppimisvaiheessa tunnustetaan erilaisia toimintatapoja ja luottamus tiimin jäsenten kesken alkaa vahvistua. Osallistumisvaiheessa henkilöt kokevat kuuluvansa työyhteisöön luontevasti ja asioiden esille ottaminen on helpompaa. Korjaavan palautteen antaminen saattaa kuitenkin olla vielä hankalaa. Haastamisvaiheessa uskallus ja halu kyseenalaistaa asioita kasvaa ja myös korjaavan palautteen antaminen helpottuu. Se jopa koetaan velvollisuudeksi työyhteisön menestymisen kannalta. (Oulasmaa & Pesonen 2022, 46–47.) Nämä neljä vaihetta myötäilevät myös hätäkeskuspäivystäjän urapolkua. Henkilö tulee uuteen työympäristöön, joka on hyvin stressaava ja kiireinen. Psykologista turvallisuutta voidaan edistää tarjoamalla hänelle tukea, avoimuutta sekä mahdollisuuden oppia virheistään. Tämä voi sisältää esimerkiksi korjaavan palautteen, avoimen keskustelukulttuurin sekä tarpeelliset resurssit tuen antamiseen.

### 3.4 Palaute työyhteisössä

Palaute on suoraan havainnointiin perustuvaa jaettua tietoa, jonka tarkoitus on parantaa suoritusta. Se on lisäksi henkilökohtaista tietoa, joka on koottu niin että vastaanottajat voivat käyttää sitä saavuttaakseen parhaan potentiaalinsa. Palaute on myös oppijan ja ohjaajan työskentelyä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi ja kehittävän palautteen antamiseksi. Oppijan ja ohjaajan suhteessa tulee vallita luottamus ja rehellisyys, että oppimista voi tapahtua. Tietoisuus toisen ihmisen emotionaalaisesta mielialasta, ympäristö ja kyky kuunnella toista edesauttavat palautetta tukevassa kommunikaatiossa. (Jug, Jiang & Bean 2019, 244–245.)

Palautetta ovat myös spontaanit reaktiot, eleet sekä ilmeet. Kommunikoidessamme toistemme kanssa emme yleensä edes ajattele antavamme palautetta. Annamme tuolloin kuitenkin tosiasiasa reaktion mielipiteestämme johonkin asiaan. Onnistumisen tukemisen tulisi olla aina palautteenannon päämotivaatio eikä palautteen antaminen saisi missään nimessä olla lähtöisin siitä, että sitä on valta antaa. Palautteen antajalla tulee olla vilpitön tahtotila mahdollistaa toisen ihmisen onnistuminen. Palautteessa on kyse myös henkilön itsetuntemuksen kehittymisestä ja jos tämä ymmärrettäisiin palautteenannon ydintehtäväksi, voisi siihen suhtautumiseen muodostua täysin erilainen sävy. (Rötkin 2015, 10–11.)

Palaute kertoo miten ja missä henkilö on onnistunut ja osoittaa mitä asioita tulee korjata. Palautteen puuttuessa ei voi tiedostaa tekeekö asioita oikein vai väärin. Lisäksi palautteella on suuri merkitys omalle työlle. Palautteeseen sisältyy palautteen antajan tekemä havainto toisen tekemisestä, jolloin riskinä voi olla myös ylianalysointi. Tästä syystä palautteen antamisessa tulisi aina käydä palautekeskustelu. Tällöin molemmat osapuolet, palautteen saaja ja antaja, voivat varmistua siitä, että ovat ymmärtäneet toisensa oikein. Yksipuolinen keskustelu ei ole palautteen antamista, vaan enemmänkin ohjausta tai käskyttämistä. Palautekeskustelu sisältää sekä asiasisällön että antotavan. Näiden molempien tulee olla kunnossa onnistuneessa tapahtumassa. Palaute voidaan jakaa korjaavaan ja kannustavaan. Korjaava palaute kertoo mitä tekemisessä havainnon perusteella kannattaa muuttaa ja miksi. Kannustava palaute puolestaan kertoo sen mikä palautteen vastaanottajan tekemisessä on sellaista, mitä kannattaa jatkaa ja mistä syystä. (Oulasmaa & Pesonen 2022, 13–14.)

Keravan hätäkeskuksessa Pelastusopistosta valmistuneella hätäkeskuspäivystäjällä on 3–5 viikkoa kestävä perehdytys, jossa hän saa ohjausta ylipäivystäjältä tai kokeneemmalta hätäkeskuspäivystäjältä. Perehdytys lopetetaan, kun todetaan että henkilö on kykenevä työskentelemään yksinään hätälinjassa. Tämän jälkeen, itsenäisen työskentelyn alkaessa, henkilön kehittymistä seurataan ja onnistumisiin sekä korjattaviin asioihin koitetaan puuttua ohjaamalla ja antamalla tarvittaessa palautetta hänen työstään. Ylipäivystäjä toimii pääsääntöisesti palautteen antajana sekä ammatinhallinnan kehittäjänä oman vuoronsa päivystäjien osalta. Hätäkeskuslaitos velvoittaa myös vuoromestareita käymään kehitys- ja tavoitekeskustelut kerran vuodessa ylipäivystäjien ja hätäkeskuspäivystäjien kanssa. Niissä käydään läpi henkilön työn suoritusta ja asetetaan tavoitteet seuraavalle vuodelle.

## 4 KEHITTÄMISTYÖN MENETELMÄT

Opinnäytetyön aihe valikoitui oman mielenkiintoni sekä työyhteisössä havaittujen kehittämis-kohteiden perusteella. Opinnäytetyön aineistonhankintamenetelmiksi suunnittelin aluksi ylipäivystäjille tehtävät haastattelut sekä työpaja kaikille ylipäivystäjille. Työpaja oli tarkoitus toteuttaa ylipäivystäjöpäivässä. Työyhteisössä tapahtuneiden muutosten ja ylipäivystäjien määrän lisääntyttyä alkuvuodesta 2024 kaikille ylipäivystäjille yhtä aikaa järjestettävä ylipäivystäjöpäivä jouduttiin kuitenkin perumaan eikä sitä ollut mahdollista järjestää nopealla aikataululla uudestaan. Työpaja olisi ollut helppo toteuttaa kaikille ylipäivystäjille yhtä aikaa ylipäivystäjöpäivissä koska heidän saamisensa koolle yhtäaikaaisesti on muutoin hyvin hankalaa johtuen vuorotyöstä ja työvuorosuunnittelun haasteellisuudesta.

Edellä mainittujen muutosten jälkeen valikoituivat kehittämistyöni menetelmiksi ylipäivystäjille tehtävä kysely sekä yhteisöllinen OPERA-työpaja. Haastattelun ja kyselyn välillä pohdintani kohdistui siihen, kuinka halukkaita ylipäivystäjät ovat kertomaan kasvotusten tuntojaan ja saisinko tietooni mahdollisesti arkaluontoisiakin asioita vai jäisikö haastattelu pinnalliseksi koska se tallennettaisiin. Lisäksi pohdin omaa esihenkilö asemaani yhtä ylipäivystäjää kohtaan ja sitä olenko esteellinen lähettämään kyselyn myös hänelle. Päädyin jättämään kyseisen henkilön kyselyn ulkopuolelle, koska direktiosuhde voisi aiheuttaa riskin vastauksien rehellisyyteen sekä avoimuuteen. Ylipäivystäjäni saattaisi kokea painetta vastata tavalla, joka miellyttää minua tai joka ei aseta minua huonoon valoon. Tämä voisi vääristää tuloksia ja näin ollen vaikeuttaa todellisen tilanteen ymmärtämistä työyhteisössä. Lisäksi kysely voi heikentää psykologista turvallisuutta, jos ylipäivystäjäni pelkäisi, että vastauksia käytetään häntä vastaan. Riski tähän on toki suurempi silloin, jos vastaukset eivät olisi aidosti anonyymejä.

Edellä mainituista syistä päädyin siis toteuttamaan kyselyn, vaikka tunnistin riskin siitä, että en välttämättä saisi tarpeeksi vastauksia. Kysely mahdollisti tiedon saannin anonyymisti kaikilta ylipäivystäjiltä. Työpaja taasen mahdollisti yhteiskehittämisen. Järjestin lopulta yhden työpajan, johon osallistui 8 ylipäivystäjää. Työpajan toteutukseen sain luvan Keravan hätäkeskuksen päälliköltä ja päivä valikoitui sen mukaan, missä oli paras henkilöstövahvuus. Työpajaan kutsuin ne ylipäivystäjät, jotka sattuiivat olemaan töissä kyseisenä päivänä. Heille lähetin 2 viikkoa ennen työpajaa sähköpostin, jossa kerroin järjestettävästä työpajasta sekä ilmoitin ajan ja paikan. Kutsussa kerroin työpajan olevan vapaaehtoinen ja pyysin ilmoittamaan viikkoa ennen, mikäli ei halua osallistua työpajaan. Halusin tämän tiedon, että pystyin mukauttamaan työpajan

oikealle henkilömäärälle. Kaikki kutsun saaneet tulivat paikalle. Osallistumismahdollisuutta tarjosin myös vapailta oleville ylipäivystäjille mutta kukaan heistä ei ilmoittautunut työpajaan.

#### 4.1 Tapaustutkimus

Opinnäytetyöni pohjautuu lähestymistavaltaan tapaustutkimukseen, koska tarkoituksena on saada syvällisempää sekä yksityiskohtaisempaa tietoa tutkittavan organisaation tämänhetkisestä tilanteesta. Työn tarkoitus on myös tuottaa kehittämisideoita ja –ehdotuksia organisaation toimintaan. Tapaustutkimuksen tarkoituksena on saada paljon tietoa suppeasta kohteesta. (Ojasalo & Moilanen & Ritalahti 2015, 52.)

Tapaustutkimuksen avulla kyetään ymmärtämään työntekijöiden välistä kanssakäymistä sekä toimintaa organisaatiossa. Tapaustutkimuksessa kohteena on esimerkiksi ihmisryhmä tai yksilö, ja kohde tulee ymmärtää kokonaisuutena eli tapauksena. Tapaustutkimuksessa määritellään ensin alustava kehittämistehtävä. Sen jälkeen perehdytään teoriaan ja käytäntöön ja täsmennetään kehittämistehtävää. Aineistoa kerätään esimerkiksi haastatteluiden ja kyselyjen avulla. Lopuksi tuotetaan kehittämis ehdotuksia sekä -malleja. (Ojasalo & Moilanen & Ritalahti 2015, 53–54.) Tässä opinnäytetyössä kohteena on Keravan hätäkeskuksen 24 ylipäivystäjää, joiden toimintaa kehitetään.

Tapaustutkimuksessa voidaan käyttää sekä laadullisia että määrällisiä menetelmiä. Menetelmiä on yleensä useampia ja aineistoa pyritään keräämään luonnollisissa tilanteissa. Tiedonkeruumenetelmänä tapaustutkimuksessa on yleensä erilaiset haastattelut, kuten teema- sekä ryhmähaastattelu. Tällöin itse toimijat eli kehitettävän ilmiön asiantuntijat pystyvät kuvaamaan ja selittämään ilmiötä parhaiten. (Ojasalo & Moilanen & Ritalahti 2015, 55.) Tässä opinnäytetyössä päädyin käyttämään kvalitatiivisia eli laadullisia menetelmiä. Laadulliset menetelmät mahdollistavat ilmiön syvällisen tutkimisen sekä ihmisten kokemuksen ja näkökulmien tutkimisen. Lisäksi laadulliset menetelmät mahdollistivat joustavan lähestymistavan aiheeseen, jota ei Keravan hätäkeskuksessa ole vielä aikaisemmin tutkittu. Halusin lisäksi ymmärtää tutkimukseen osallistuvien näkökulmia aidosti heidän omista lähtökohdistaan.

#### 4.2 Kysely

Ensimmäisenä menetelmänä käytin opinnäytetyössäni avoimiin kysymyksiin pohjautuvaa kyselyä. Kysely on menetelmänä tehokas ja nopea ja sen avulla voidaan kerätä laajempikin ai-

neisto sekä kysyä useita eri asioita. Heikkoutena kyselyssä voidaan pitää tuotetun tiedon pinnallisuutta sekä sitä kuinka vakavaa vastaajien suhtautuminen kyselyyn on ollut. (Ojasalo & Moilanen & Ritalahti 2015, 121.) Kysely valikoitui tutkimusmenetelmäksi sen anonyymisuuden, nopeuden ja tavoitettavuuden vuoksi. Tiedostin kylläkin riskin, että vastausmäärä saattaa jäädä liian suppeaksi analysointia varten.

Kyselyn tarkoituksena oli selvittää palautekulttuurin nykytilaa. Ylipäivystäjät tekevät vuoroitöitä ja heidän haastattelemiseensa olisi kulunut lisäksi hyvin paljon aikaa koska he ovat töissä vuorokauden eri aikoina. Lisäksi halusin kaikille aidon mahdollisuuden kertoa anonyymisti omasta kokemuksestaan ja näkemyksestään ilman että siihen vaikuttaisi mikään ulkopuolinen taho. Kyselyyn saatujen vastausten jäädessä vähäiseksi varasuunnitelma oli kuitenkin haastatella lisäksi muutama ylipäivystäjä tai tehdä ryhmähaastattelu tarpeeksi kattavan tiedon saamiseksi.

Kyselylomakkeen suunnittelussa tärkeintä oli miettiä, kuinka saadaan vastauksia kehitystyön kysymyksiin sekä määritellä millä taustamuuttujilla voi olla merkitystä tutkittaviin asioihin. Kyselylomakkeessa voi käyttää sekä suljettuja että avoimia kysymyksiä. Avoimia kysymyksiä käytettäessä on tarkoitus saada spontaaneja vastauksia eikä rajoittaa vastaamista liiaksi. (Vilka 2021, luku 4.) Tässä opinnäytetyössä tehty kysely perustui suurimmaksi osaksi avoimiin kysymyksiin koska halusin saada laadullista ja mahdollisimman tarkkaa tietoa kehitettävästä ilmiöstä.

Tein opinnäytetyöni kyselyn Webropol kysely- ja raportointisovelluksen avulla. Kyselylomakkeen laatimisen jälkeen testasin sitä kahdella Keravan hätäkeskuksen ylipäivystäjällä sekä yhdellä vuoromestarilla. Ensimmäisessä testissä oli mukana yksi testaja ja testin jälkeen laitoin lomakkeen kysymykset uuteen, loogisempaan järjestykseen, osan kysymyksistä yhdistin, muotoilin uudelleen tai poistin turhina. Kyselyyn tuli testin jälkeen myös muutama uusi kysymys. Toisessa testissä oli mukana kaksi testajaa ja siitä saadun palautteen jälkeen kyselylomake oli valmis eikä testissä noussut ilmi mitään sellaista mitä olisi tarvinnut muuttaa. Testaamisessa olennaista oli, että testattavaa perusjoukkoa vastaavat henkilöt arvioivat lomaketta kriittisesti. Hain vastausta kysymysten selkeyteen ja luettavuuteen, vastaamiseen käytettyyn aikaan sekä kyselylomakkeen pituuteen. (Vilka 2021, luku 4.)

Lähetin kyselyn (liite 1) sähköpostilla ja pyysin vastausta Webropolin julkista linkkiä käyttäen Keravan hätäkeskuksen 23 ylipäivystäjältä. Valitsin julkisen linkin, koska halusin kyselyn olevan täysin anonyymi. Kysely oli avoinna 29.9.-27.10.2024. Kyselyn mukana oli saatekirje, jossa kerroin kyselyn tarkoituksesta, sen vapaaehtoisuudesta sekä mahdollisuudesta keskeyttää vastaaminen koska tahansa. Kyselyssä ei kysytty henkilötietoja eikä vastaajaa voinut mitenkään tunnistaa kyselystä.

Kyselyn alussa oli taustakysymyksiä, joihin valittiin vastaus vetovalikoista tai valitsemalla yksi vastaus. Näissä vastauksissa oli myös mahdollisuus valinnan jälkeen kirjoittaa lisätietoja vapaan sanan kenttään. Kyselyssä oli yhteensä 18 kysymystä jaettuna neljälle eri sivulle. Suurin osa kyselyn kysymyksistä oli avoimia, ja ne oli jaettu opinnäytetyön viitekehyksen aihepiirien mukaan eteneväksi. Kysely on tärkeä rakentaa niin että se etenee loogisesti. Lisäksi samanlaiset asiasisällöt kannattaa olla omina kokonaisuuksinaan. (Vilkkä 2021, luku 4.)

Kyselyn aukioloaikana lähetin sähköpostilla kaksi muistutusta kyselyyn vastaamisesta ja molempien muistutusten yhteydessä mainitsin luvasta täyttää kysely rauhassa työaikana eikä muun työn ohessa. Luvan tähän sain Keravan hätäkeskuksen päälliköltä. Kyselyn vastaamiseen meni noin 30 minuuttia.

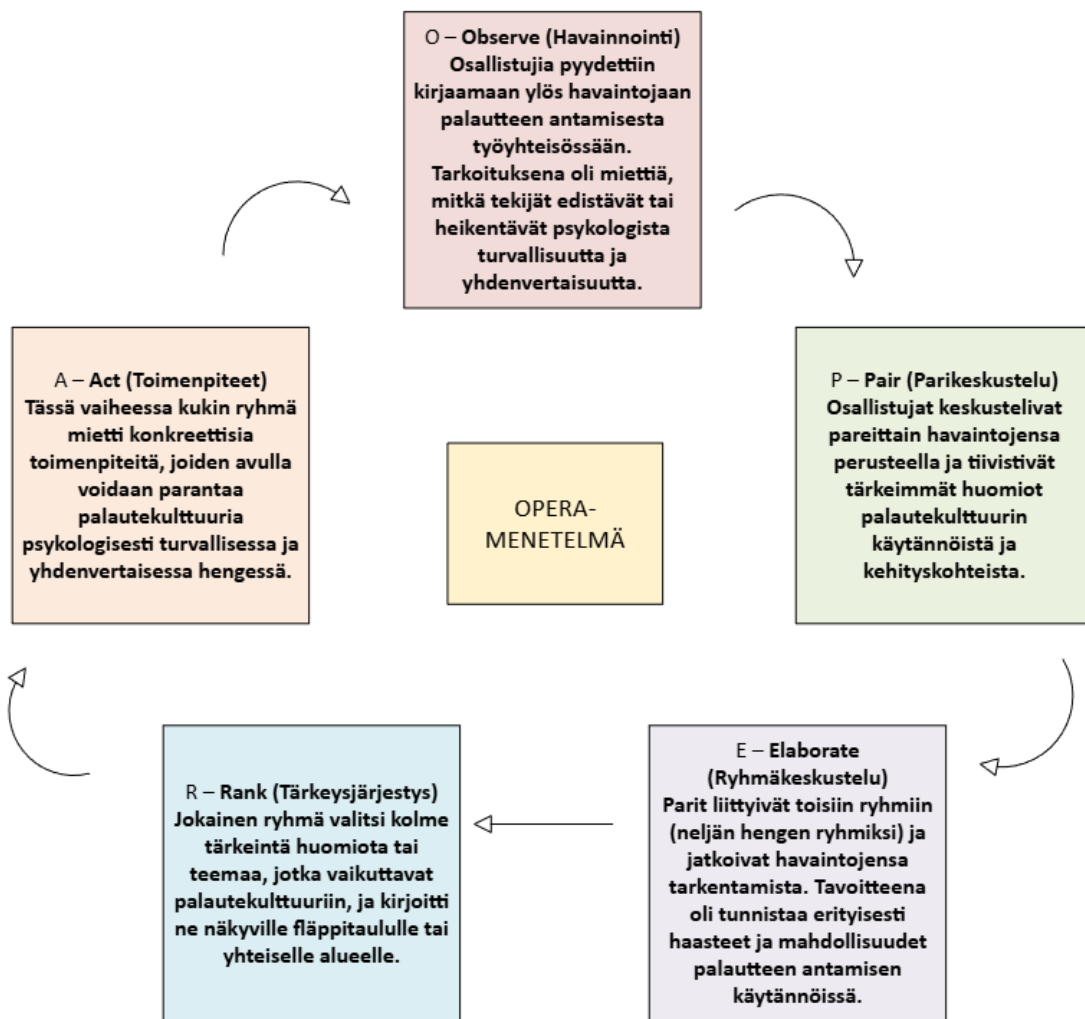
### **4.3 OPERA**

Kyselyaineiston keräämisen jälkeen järjestin yhteisöllisen työpajan, jossa käytin mukailtua OPERA-menetelmää (Helin 2015). Päädyin työpajaan koska halusin osallistaa ylipäivystäjiä oman työnsä kehittämiseen. Työpajan tarkoitus oli lisäksi sitouttaa ylipäivystäjiä muutokseen, ja työpajan avulla he kokisivat kehittämisen omakseen. Asioiden yhteinen kehittäminen ja toisten näkökulmien kuuleminen antaa myös motivaatiota muuttaa toimintatapoja ja yhteistyön avulla päästään luovempiin ja kattavampiin ratkaisuihin. Palautekulttuurin kehittämiseen liittyy paljon haasteita ja niiden käsitteleminen yhdenmukaistaa toimintatapoja sekä selkeyttää asioita. Yhteiskehittämisellä rakennetaan lisäksi luottamusta ja psykologinen turvallisuus lisääntyy, kun työpajaan osallistuvat uskaltavat tuoda omia ajatuksiaan rohkeasti esille ilman pelkoa arvostelusta. OPERA-menetelmällä syntyvät ideat ovat konkreettisia ja niitä on helppo soveltaa käytäntöön. (Helin 2015.)

Työpajaa varten varasin erillisen tilan Keravan hätäkeskuksesta. Työpajan tavoitteena olivat psykologisen turvallisuuden tukeminen palautteen antamisessa, yhdenvertaisen palautekulttuurin kehittäminen sekä konkreettisten toimintamallien luominen ylipäivystäjien palautteen antamiseen. Työpajan kestoksi määrittelin 2 tuntia ja tämä oli osa ylipäivystäjien työaika Keravan hätäkeskuksen päällikön luvalla.

Aloitin työpajan lyhyellä johdannolla työpajan tavoitteista ja psykologisen turvallisuuden sekä yhdenvertaisuuden merkityksestä palautekulttuurissa. Lisäksi kävin läpi kuinka psykologinen turvallisuus ja yhdenvertaisuus rakentuvat Hätäkeskuksen palautekulttuurissa. Työpajan alussa korostin myös sitä, että työpaja on turvallinen tila ja kaikkien mielipiteet ovat arvokkaita ja jokainen voi jakaa mielipiteitään luottamuksellisesti. Seuraavaksi oli vuorossa lämmittelyharjoitus, jossa jokainen osallistuja kertoi jonkin positiivisen palautekokemuksen, joko palautteen antajana tai saajana. Tämän tarkoituksena oli virittäytyä myönteiseen ajatteluun. Onnistumiset kirjasin kaikkien näkyville tilassa olleelle taululle.

Lämmittelyharjoituksen jälkeen alkoi varsinainen OPERA-menetelmä (kuvio 2). Menetelmä on viisivaiheinen ja sopii hyvin ryhmän tavoitteiden asettamiseen, pelisääntöjen rakentamiseen sekä toiminnan selkeyttämiseen. Menetelmä pohjautuu Helinin (2015) mukaan psykologiseen prosessiin, jossa pystytään yhdistämään vahvuudet ihmisiltä, joiden ajattelutaipumukset ovat erilaiset. Prosessin tarkoituksena on saada kaikkien ääni kuuluviin ja hillitä ekstroverttejä ihmisiä sekä mahdollistaa introverttien parempi osallistuminen. (Helin 2015.) OPERA- menetelmän kesto oli kokonaisuudessaan noin tunti.



Kuvio 2. OPERA-menetelmä mukailtuna Helinin (2015) menetelmää käyttäen.

OPERA-menetelmän jälkeen aloitettiin yhdessä toimintamallien läpikäynti ja ryhmät esittelivät omat ideansa muille. Yhdessä keskusteltiin siitä, mitkä toimenpiteet olisivat tärkeimpiä saattaa toteutukseen ja millä toimenpiteillä voitaisiin saada eniten hyötyä palautekulttuurin kehittämiseen. Osallistujat saivat äänestää mielestään tärkeimpiä vaihtoehtoja ja eniten ääniä saaneet valittiin toteutukseen. Työpajan lopuksi sovittiin yhdessä aikatauluista ja toimenpiteiden seurannasta. Lisäksi sovittiin vastualueet sekä seuranta, jota tehtäisiin säännöllisesti ylipäivystäjäpäivien yhteydessä. Työpajan lopuksi pyysin osallistujilta palautetta työpajan onnistumisesta Mentimeterin kautta.

#### 4.4 Aineiston analysointi

Kyselyaineiston analyysimenetelmänä oli teoriaohjaava aineistoanalyysi. Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan teoriaohjaava aineistoanalyysi on sisällönanalyysin lähestymistapa, jossa analyysia ohjaa aiempi teoria, mutta aineiston tarkka sisältö ja merkitykset muotoutuvat analyysin edetessä. Toisin kuin täysin teorialähtöisessä analyysissä, teoriaohjaavassa analyysissä ei käytetä tiukasti ennalta valittuja teorioita. Sen sijaan teoria toimii ikään kuin suuntaa antavana viitekehyksenä, jonka pohjalta aineistosta nousevia uusia ilmiöitä ja teemoja voidaan joustavasti tarkastella ja ottaa mukaan analyysiin. (Tuomi & Sarajärvi 2018, Laadullisen aineiston analyysi: sisällönanalyysi.)

Teoriaohjaava lähestymistapa yhdistää aineistolähtöisyyden ja teorialähtöisyyden piirteitä. Siinä kehittäjä voi käyttää olemassa olevia teorioita ja käsitteitä aineiston analyysin tukena ja pohjana, mutta samalla hän jättää tilaa aineistosta nouseville uusille merkityksille ja ilmiöille. Tavoitteena on, että analyysin pohjalta voidaan sekä vahvistaa aiempaa teoreettista tietoa että mahdollisesti laajentaa tai muokata sitä aineiston tarjoamien havaintojen perusteella. (Tuomi & Sarajärvi 2018, Laadullisen aineiston analyysi: sisällönanalyysi.)

Teoriaohjaava analyysi sopii erityisesti tilanteisiin, joissa kehittäjällä on ennakkotietoa tai teoriaa tutkittavasta ilmiöstä, mutta hän haluaa säilyttää avoimuuden aineistolle ja mahdollisille uusille löydöksille. Minulla on paljon ennakkotietoa asiasta, koska olen työskennellyt aikaisemmin ylipäivystäjänä. Lisäksi 18 vuoden kokemus hätäkeskuksessa työskentelemisestä luo vahvan pohjan toimintaympäristön tuntemiselle. Tämä lähestymistapa on siis hyödyllinen, koska tutkimuksen tarkoituksena on testata tai kehittää olemassa olevaa teoriaa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, Laadullisen aineiston analyysi: sisällönanalyysi.)

Kyselyaineiston analysointi aloitin lukemalla aineiston vastaukset läpi useampaan kertaan. Halusin aluksi saada yleiskuvan siitä, miten psykologinen turvallisuus ja yhdenvertaisuus ilmenevät vastauksista. Tein aineistoon muistiinpanoja liittyen näihin teemoihin ja koska kyseessä oli teoriaohjaava aineistoanalyysi, muodostui näistä analyysin pääteemat. Aineiston analysoinnin suoritin käyttämällä teemoittelua. Teemoittelussa aineistosta koitetaan etsiä keskeisiä aihepiirejä eli teemoja sekä alateemoja. Näitä ovat siis aiheet, jotka toistuvat aineistossa useamman kerran ja niiden löytämiseksi on aineistoa käytävä läpi useampaan otteeseen. (Hakala 2024, Laadulliseen analyysiin liittyviä termejä.)

Teemoittelun jälkeen yhdenvertaisuuden temasta nousivat seuraavat alateemat: yhteisten toimintamallien puute, tasavertainen kohtelu palautteen annossa, objektiivisuuden ylläpitäminen sekä kaikkien huomioiminen ja jatkuva palaute. Psykologisen turvallisuuden temasta nousivat seuraavat alateemat: avoimuus palautteenantotilanteessa, negatiivisten palautteiden painottuminen, positiivisen palautteen tarve sekä kokemus yksilöllisestä arvostuksesta.

## 5 KEHITTÄMISTYÖN TULOKSET

Kyselylomake lähetettiin 23 ylipäivystäjälle ja siihen vastasi 14 ylipäivystäjää eli vastausprosentti oli 61 %. Saatujen vastausten määrää voidaan pitää riittävänä kehittämistyön tulosten kannalta eikä haastatteluilla ollut tarvetta kerätä lisää aineistoa. Toki suurempi vastausmäärä etenkin pidempään ylipäivystäjänä työskennelleiltä olisi lisännyt kyselyn luotettavuutta. Kyselyyn vastanneista ylipäivystäjistä 9 oli työskennellyt alle 2 vuotta ylipäivystäjän tehtävissä ja 5 vastanneista yli 2 vuotta. 11 vastaajalla oli yli 6 vuoden kokemus hätäkeskuspäivystäjän työstä ja 3 vastaajalla 2-5 vuoden kokemus. Kyseinen kokemusjakauma tuo esille näkökulmia ylipäivystäjän eri uravaiheista, joka taas lisää luotettavuutta, kun arvioidaan palautekulttuurin nykytilaa Keravan hätäkeskuksessa. Työpajan järjestäminen tuki kyselystä saatua tietoa ja toimi hyvänä ja luotettavana pohjana kehitysehdotusten tekemiselle, koska työpajaan osallistui 8 ylipäivystäjää, joista puolet oli työskennellyt ylipäivystäjänä alle 2 vuotta ja puolet yli 2 vuotta.

Kyselyyn vastanneista ylipäivystäjistä 8 kertoi saaneensa koulutusta palautteen antamisesta ja vastaanottamisesta. 6 ylipäivystäjää vastasi, etteivät he olleet saaneet minkäänlaista koulutusta palautteen antamiseen tai vastaanottamiseen. Heistä 4 oli työskennellyt alle 2 vuotta ylipäivystäjänä mutta hätäkeskuspäivystäjän uraa oli takana yli 2 vuotta.

Palautteen antamisen tiheyttä kysyin myös ja vastaukset eivät poikenneet toisistaan alle 2 vuotta ylipäivystäjänä työskennelleiden ja pidempään samaa työtä tehneiden osalta (kuvio 3). Lisäksi kysyin kokevatko ylipäivystäjät saavansa tarpeeksi työaikaa sekä kannustavan että korjaavan palautteen antamiseen. Vastaajista 8 koki että ei saa tarpeeksi aikaa, 4 ei osannut sanoa ja 2 koki että sai tarpeeksi aikaa. Kaikki (4), jotka vastasivat en osaa sanoa, olivat työskennelleet ylipäivystäjänä alle 2 vuotta.



Kuvio 3. Palautteen antamisen tiheys ylipäivystäjien työssä.

## 5.1 Yhdenvertaisuus palautekulttuurissa

Kyselyn vastauksista, jotka koskivat yhdenvertaisuutta, nousi esille useita havaintoja liittyen Häätäkeskuslaitoksen yhdenvertaisuussuunnitelman (Häätäkeskuslaitos 2022c) tavoitteisiin sekä yleisiin yhdenvertaisuuden vaatimuksiin työyhteisössä (Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014, 7§).

Ensimmäinen havainnoista oli yhteisten toimintamallien puute. Yhdenvertaisuussuunnitelma on keskeinen työkalu yhdenvertaisuuden edistämiseksi, ja se sisältää konkreettisia toimenpiteitä yhdenvertaisuuden varmistamiseksi työpaikalla (Paanetoja 2023, 138). Kyselyn vastauksista kävi kuitenkin ilmi, että ylipäivystäjillä ei ole selkeää käsitystä yhtenäisistä toimintamalleista palautteen antamiseksi. 12 vastaajaa mainitsi, ettei mitään yhteisesti sovittuja malleja ole tai ettei heillä ole niistä tietoa. Lisäksi alle 2 vuotta ylipäivystäjänä toimineiden (9) vastauksissa korostui palautekäytäntöjen epäselvyys. Tämä viittaa siihen, että yhdenvertaisuussuunnitelmassa määriteltyä tavoitetta yhdenvertaisuuden varmistamisesta ei ole täysin saavutettu palautekulttuurissa eikä yhteisesti sovittuja malleja ole rakennettu.

“Olen niin tuore ylipäivystäjä, että en tiedä sovituista malleista. Mutta toivoisin, että työyhteisössämme kehitettäisiin, korostettaisiin ja lisättäisiin positiivisen palautteen antoa. Tällä hetkellä palautetta annetaan todella harvoin, minun mututuntu-malla.” (vastaaja 3.)

Yhdenvertaisuussuunnitelman mukainen, koko työyhteisöä sitouttava palautteenannon toimintamalli voisi vähentää tätä epäselvyyttä ja varmistaa, että kaikki kokevat saavansa palautetta yhtenäisin periaattein. Tällainen selkeytys auttaisi täyttämään myös yhdenvertaisuuslain 7§ yleisvelvoitteen, jonka mukaan työnantajan tulee edistää yhdenvertaisuutta konkreettisin ja tarkoituksenmukaisiin keinoin.

Kyselyyn vastanneet uudet ylipäivystäjät (9) toivat esiin pyrkimyksen tasapuoliseen palautteen antamiseen, mutta vastauksista kävi ilmi, että tasapuolisuuden toteuttaminen on käytännössä haasteellista. Yli 2 vuotta ylipäivystäjänä (5) työskennelleet kokivat, että palautetta annetaan kaikille eikä siihen ole mitään esteitä. Palautteen antamiseen vaikuttavat useamman vastauksen mukaan myös ajalliset resurssit. Vastaajista 8 koki että ei saa tarpeeksi aikaa palautteen antamiseen, 4 ei osannut sanoa ja 2 koki saavansa tarpeeksi aikaa. Useampi vastaaja kertoi huomioivansa uusia päivistäjiä palautteen annossa myös enemmän, kun taas kokeneemmat saattavat jäädä vähemmälle palautteelle. Tämä asettaa yhdenvertaisuuden toteutumiseen haasteita, sillä yhdenvertaisuuslain tarkoituksena on taata, että kaikki työntekijät ovat samanarvoisessa asemassa (Paanetoja 2023, 138). Häätäkeskuslaitoksen yhdenvertaisuussuunnitelmassa esitetyt kehittämistoimet voisivat jatkossa sisältää konkreettisia toimenpiteitä, joiden avulla tasapuolisuutta palautteenantokäytännöissä tuettaisiin. Yhtenäisen palautemallin suunnitteleminen varmistaisi myös, että eri kokemustason työntekijät saisivat tasapuolisesti palautetta kehittyäkseen työssään.

Hyvän työilmapiirin ylläpitäminen kuuluu työnantajan vastuulle, ja esihenkilötyö on merkittävä tekijä siinä, miten yhdenvertaisuus toteutuu käytännössä (Paanetoja 2023, 138). Kyselyn vastauksissa nousi esiin kokemus siitä, että palautekulttuuri on osin riippuvainen yksilöllisestä esihenkilötyöstä eli vuoromestareiden toiminnasta (2) ja palautteenantajan omasta tyylistä (13). Tämä yksilöllinen toimintatapa voi johtaa siihen, että palautteenantokäytännöt ja niiden vaikutukset vaihtelevat paljonkin riippuen siitä, kuka palautetta antaa. Yhdenvertaisuussuunnitelman tavoitteena on, että kaikki työntekijät kokevat työyhteisön toimintakäytännöt tasapuolisina (Häätäkeskuslaitos 2022c). Palautteen saamisen riippuessa palautteen antajan henkilökohtaisesta tyylistä ja motivaatiosta, yhdenvertaisuuden kokemus voi kärsiä.

## 5.2 Psykologinen turvallisuus palautekulttuurissa

Kahnin (1990) ja Clarkin (2020) mukaan psykologinen turvallisuus perustuu tunteeseen, että työntekijä voi osallistua keskusteluun ilman pelkoa kielteisistä seurauksista. Ylipäivystäjien vastauksissa korostui kuitenkin hätäkeskuspäivystäjien pelko saada palautetta, erityisesti rakentavaa sellaista, koska he kokevat palautteen helposti henkilökohtaisena virheenä. Tämä ilmiö kuvaa puutteita psykologisessa turvallisuudessa, koska palautteen pelätään olevan arvioivaa tai kritisoivaa, mikä ei tue aidosti kehittyvää ja turvallista työympäristöä. Psykologisesti turvallinen työympäristö sallisi virheistä oppimisen ja epäonnistumisten käsittelyn yhdessä ilman pelkoa tai häpeää. (Oulasmaa & Pesonen 2022, 43.) Palautteen saamiseen liittyvä jännite ja puolustautuminen heijastavat työyhteisön ilmapiiriä.

“Todella pitkään palautteen antaminen ja saaminen on keskittynyt vaan "negatiivisiin" asioihin. Tämä ehkä aiheuttaa sen, että ensimmäinen reaktio on negatiivinen ja puolustuspainotteinen. Huomaa, että uudemmat päivystäjät kuuntelee ensin asian, vanhempi saattaa olla samantien torjuvampi, koska ainoa oletus on että tein jotain väärin. Jos annetaan palautetta myös niistä onnistumisista (joita kuitenkin on määrällisesti enemmän) niin korjaavan palautteen vastaanottaminen todennäköisesti helpottuu.” (vastaaja 2.)

Detertin ja Trevinon (2008) sekä Edmondsonin (1999) mukaan psykologisesti turvallisuudessa työyhteisössä työntekijät tuntevat itsensä hyväksytyiksi ja kunnioitetuiksi, mutta monet kyselyyn vastanneet kertoivat, että palautetta pidetään virheenä, jonka olet tehnyt ja harvemmin saadaan positiivista palautetta. Tämä luo ilmapiirin, jossa työntekijöiden voi olla vaikea kokea, että he voivat "tuoda itsensä esiin" (Kahn 1990) ilman pelkoa tai arvostelua.

Osassa kyselyn vastauksissa todetaan, että palautetta annetaan yksityisesti, esimerkiksi toisessa tilassa kahden kesken, ja näin pyritään varmistamaan luottamuksellisuus palautteenantajan ja saajan välillä. Tämä voisi edistää psykologista turvallisuutta, mutta vastauksista ilmenee, että palautteen antamiselle ei ole vielä sovittu yhtenäisiä käytäntöjä. Tästä syystä aiheutuu vaihtelua kokemuksissa. Palautteen tulisi olla systemaattista ja tasapuolista, ja palautekulttuurissa olisi tärkeää tuoda selkeästi esiin, kuinka palautetta annetaan ja mitä odotuksia siihen liittyy. Kaikilla yliapäivystäjillä tulisi olla yhteiset pelisäännöt, joiden noudattaminen lisää psykologista turvallisuutta. (Rinne 2021, 28.)

Clarkin (2020) psykologisen turvallisuuden vaiheittainen malli – ryhmään kuuluminen, oppimisvaihe, osallistumisvaihe ja haastamisvaihe – auttaa hahmottamaan, missä vaiheessa palautekulttuurin kehitys on tällä hetkellä Keravan hätäkeskuksessa. Useiden kyselyyn vastanneiden

mukaan palautteen antaminen on edelleen henkilöstä riippuvaa ja sidottu erityisesti tilanteisiin, joissa on tapahtunut jokin virhe. Tästä voidaan päätellä, että työyhteisö ei ole vielä saavuttanut haastamisvaihetta. Clarkin (2020) mukaan haastamisvaiheessa korjaavan palautteen antaminen ja vastaanottaminen olisi jo luontevaa, ja se koettaisiin työn menestymisen edellytyksenä. Clark (2020) toteaa myös, että haastamisvaihe edellyttää vanhojen rakenteiden ja toimintamallien kyseenalaistamista, joita tarvitaan kehityspyrkimyksissä (Rinne 2021, 35). Palautekulttuuria tulisi siis jatkossa vahvistaa siten, että se tukisi yhteisöllisyyttä ja oppimista.

Kyselyyn vastanneet ylipäivystäjät toivat esiin myös, että kiireessä palautteen antaminen jää usein vähäiseksi tai painottuu pelkästään negatiivisiin asioihin. Tämä haaste korostaa tarvetta ylipäivystäjien paremmalle resursoinnille ja ajankäytölle palautekulttuurin kehittämiseksi, sillä ilman oikein suunnattuja resursseja on vaikea luoda aitoa vuorovaikutteista palautekulttuuria. Psykologisesti turvallisen ympäristön luominen edellyttää riittäviä resursseja palautteenantoon ja luottamuksen rakentamiseen (Oulasmaa & Pesonen 2022, 43).

### 5.3 Palautekulttuuri ja palaute

Tärkeäksi tai erittäin tärkeäksi kokivat vastaajat (13) palautteen antamisen osana hätäkeskuspäivystäjän kehittymistä. Vain yksi piti asiaa kohtalaisen tärkeänä. Useat ylipäivystäjät mainitsivat, ettei heille ole tarjottu järjestelmällistä koulutusta tai ohjausta palautteen antamisessa. Erityisesti tuen ja koulutuksen puute korostui uusien ylipäivystäjien kohdalla. Vastaajat toivoivat enemmän koulutusta haastavien palautetilanteiden käsittelyyn sekä ristiriitatilanteisiin. Vaikka osa vastaajista mainitsee vertaistuen merkityksen, organisaation selkeiden toimintamallien ja johdonmukaisen tuen puute vaikeuttaa yhtenäisen palautekulttuurin kehittämistä. Kouluttaminen palautteen antamiseen lisää myös palautekulttuurin kehittymistä ja auttaa henkilöä kehittymään, koska vain hyvin annettulla palautteella voidaan luoda rehellistä vuorovaikutusta (Oulasmaa & Pesonen 2022, 31).

Oulasmaa ja Pesonen (2022) sekä Ramani ym. (2019) kuvaavat, että palautekulttuuri vahvistuu, kun roolit ja vastuut ovat selkeästi määriteltyjä. Ylipäivystäjät toimivat tässä Ramanin ym. (2019) kuvaamassa nelikentässä palautteen mahdollistajan roolissa. (Ramani, Könings, Ginsburg & van der Vleuten 2019, 626–629; (Oulasmaa & Pesonen 2022, 31.) Kyselyn vastauksissa nousi kuitenkin esiin koulutuksen ja tuen puute, mikä heikentää ylipäivystäjien kykyä hoitaa palautteen antoa systemaattisesti ja luottamuksellisesti. Ramanin ym. (2019) teorian mukaisesti organisaation tulisi tukea ylipäivystäjiä näiden roolien täyttämässä tarjoamalla heille selkeät

toimintamallit, koulutusta ja johdon jatkuvaa tukea (Ramani, Könings, Ginsburg & van der Vleuten 2019, 626–629).

Ahosen ja Lohtaja-Ahosen (2014) mukaan toimiva palautekulttuuri on säännöllistä ja toistuvaa, jolloin työntekijät pysyvät ajan tasalla ja saavat tarvittavan tiedon onnistumisestaan (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 33). Tämä jatkuva palaute oli kyselyssä yksi ylipäivystäjien haasteista sillä kiire ja operatiivinen työ vaikeuttavat jatkuvaa palautteen antamista. Palaute jää usein vähemmälle huomiolle kiireen keskellä, ja palautteen antaminen painottuu silloin negatiivisiin havaintoihin. Tämä tilanne korostaa tarvetta resursseille, kuten ajalle ja henkilöstölle, palautekulttuurin vahvistamiseksi.

Kyselyyn vastanneet ylipäivystäjät toivat esiin sen, että erilaiset persoonat ja henkilökemiat vaikuttavat merkittävästi palautteen antamisen haasteisiin. Joillekin palautteen antaminen on luontevaa, kun taas toiset kokevat sen haastavaksi, etenkin jos palautteen vastaanottaja on esimerkiksi kokenut työntekijä, joka suhtautuu rakentavaan palautteeseen negatiivisesti. Tällaiset tilanteet vaativat taitoa sopeuttaa oma palautteen antaminen kunkin työntekijän tarpeisiin ja luonteeseen, mikä taas korostaa koulutuksen ja ohjauksen tarvetta. Palautekulttuurin tulee olla joustava ja tukea yksilöllisyyttä, sillä palautteen vaikutus riippuu aina myös palautteen antajan ja vastaanottajan välisestä suhteesta (Aarnikoivu 2008, 141; Ramani ym. 2019, 626-629).

Useat vastaajat kokivat positiivisen palautteen tärkeänä tekijänä työhyvinvoinnin, ammattitaidon ja hätäkeskuspäivystäjän itsetunnon vahvistamisessa. Havainto liittyy psykologiseen turvallisuuteen, jonka mukaan positiivinen ja rakentava palaute luo turvallisen ja kehitystä tukevan työympäristön. Vastaajat toivoivat voivansa antaa positiivista palautetta säännöllisemmin, mikä tukisi Keravan hätäkeskuksen palautekulttuurin kehittämistä. Avoin ja luottamukseen perustuva ilmapiiri on tärkeää palautteen antamisessa.

Osa vastaajista mainitsi myös käyttävänsä palautteenannossa omia tapojaan ja toimivat "fiilis-pohjalta", mikä viittaa myös organisaation yhtenäisten palautemallien puutteeseen. Tämä hajanaisuus palautekäytännöissä saattaa osaltaan vaikeuttaa palautekulttuurin systemaattista kehittämistä ja tehdä palautteesta epätasaisia eri työntekijöiden välillä.

## 5.4 Työpajojen anti

Työpajan päätavoitteiksi määrittelin psykologisen turvallisuuden tukemisen palautteen antamisessa, yhdenvertaisen palautekulttuurin luomisen sekä konkreettisten toimintamallien kehittämisen palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen ylipäivystäjän työssä.

Työpajan aluksi kerroin psykologisesta turvallisuudesta (kuvio 4) sekä yhdenvertaisuudesta (kuvio 5) ja mitä ne tarkoittavat hätäkeskuksen toimintaympäristössä. Aineiston kokosin psykologista turvallisuutta ja yhdenvertaisuutta käsittelevän materiaalin, kirjallisuuden sekä ylipäivystäjien kyselyvastausten pohjalta. Materiaalin rakensin power point-järjestelmää hyödyntäen.

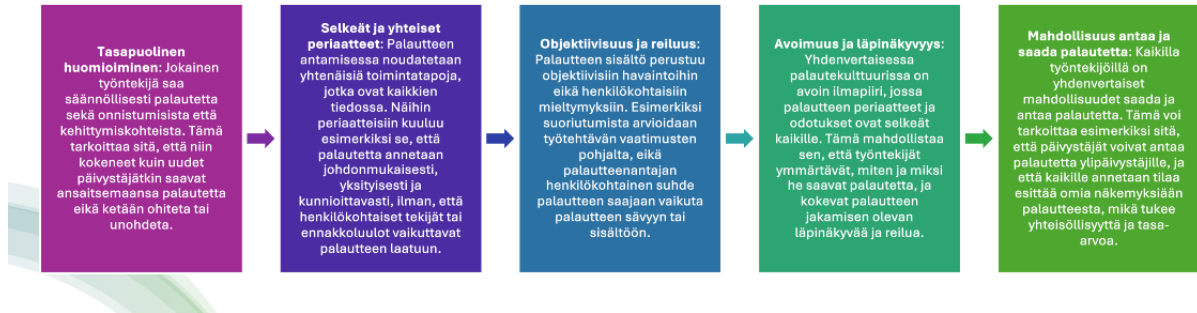
Psykologisesta turvallisuudesta ja yhdenvertaisuudesta käytiin vilkasta keskustelua ja erityisesti positiivisen palautteen puuttuminen ja palautteen kohdistuminen suureksi osaksi uudempiin päivystäjiin nousi keskustelun aiheeksi. Keskusteluun nousi myös palautteen antaminen ylipäivystäjille. Ylipäivystäjät totesivat saavansa hyvin vähän palautetta työstään ja toivoivat sitä myös päivystäjiltä.

### Hätäkeskuksessa psykologisesti turvallinen palautekulttuuri rakentuu seuraavista asioista



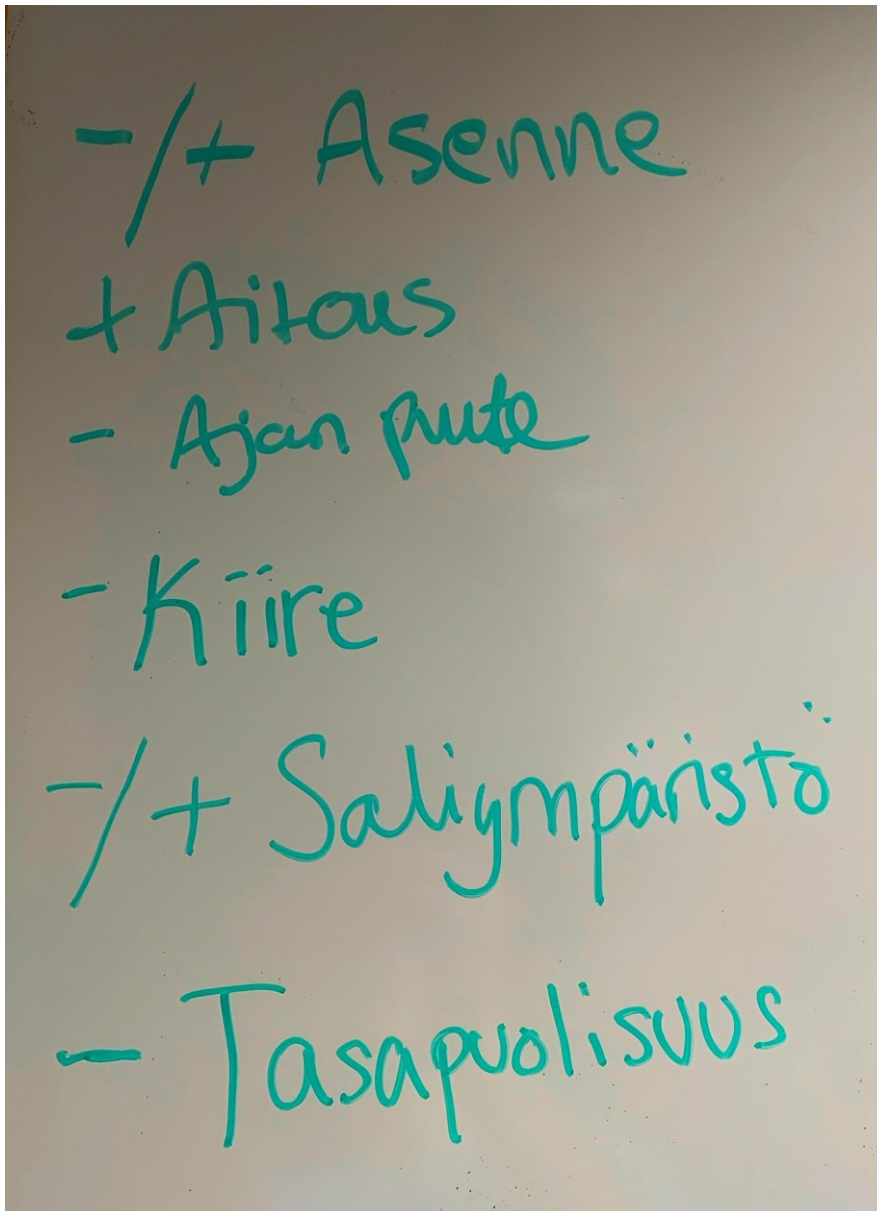
Kuvio 4. Psykologinen turvallisuus hätäkeskuksen palautekulttuurissa.

## Yhdenvertaisuus palautteen antamisessa Hätäkeskuksessa rakentuu seuraavista periaatteista



Kuvio 5. Yhdenvertaisuus palautteen antamisessa hätäkeskuksen palautekulttuurissa.

Johdannon jälkeen siirryttiin OPERA-menetelmään. OPERAn ensimmäisessä vaiheessa jokainen mietti itsekseen ja kirjasi paperille havaintojaan palautteen antamisesta omassa työyhteisössään. Pyysin heitä miettimään erityisesti sitä, mitkä tekijät edistävät tai mitkä heikentävät psykologista turvallisuutta ja yhdenvertaisuutta palautteen antamisessa. Tämä vaihe kesti 10 minuuttia ja aika oli riittävä itsenäiseen pohdintaan. Seuraavassa vaiheessa asiaa mietittiin pareittain ja parien tuli tiivistää havaintojaan yhdessä niitä paperille kirjoittaen. Parien keskustelu oli hyvin vilkasta ja tähän vaiheeseen käytettiin aikaa 15 minuuttia. Seuraavaksi ryhmä jakaantui kahteen 4 hengen ryhmään. Ryhmät miettivät 15 minuutin ajan haasteita ja mahdollisuuksia palautteen antamisessa. Ryhmän tehtävä oli toiseksi viimeisessä vaiheessa valita kolme tärkeintä huomiota tai teemaa, joilla he kokivat olevan vaikutusta palautekulttuuriin ja kirjata ne seinälle kaikkien nähtäville (kuvio 6). Teemoja sekä huomioita syntyi runsaasti ja haastetta aiheutti valinnan rajaaminen kolmeen tärkeimpään.



Kuvio 6. Ylipäivystäjien valitsemat tärkeimmät teemat liittyen palautekulttuuriin.

Viimeisessä vaiheessa ylipäivystäjien tehtävä oli miettiä kahtena ryhmänä konkreettisia toimenpiteitä palautekulttuurin kehittämiseksi, jonka jälkeen toimenpiteet esiteltiin muille. Tämänkin rajasin kolmeen toimenpiteeseen, että toteuttamisen aito mahdollisuus säilyisi. Keskusteluun nousi ensimmäiseksi esimerkin näyttäminen. Ylipäivystäjien määrän noustua 24 esimerkin voima olisi merkittävä, jos kaikki alkavat toteuttaa palautteen antamista säännöllisesti ja luontevasti, osana jokapäiväistä työtään.

Toisena esimerkkinä nostettiin lupauksen pitäminen eli jos sinulta pyydetään jotain ja lupaat asian selvittää, on se myös tärkeää selvittää ja informoida asiasta kysynyttä henkilöä. Tämän todettiin olevan tärkeä luottamusta herättävä asia. Kolmantena konkreettisenä toimena nousi

keskusteluun ylipäivystäjän ja hätäkeskuspäivystäjän lyhyet yhteiset keskustelut rauhallisessa tilassa kahden kesken. Keskustelun ei tarvitse olla ajallisesti pitkä ja tärkeintä siinä on yhteisen luottamuksen rakentaminen puolin ja toisin sekä keskustelujen säännöllisyys. Keskusteluihin voisi sisällyttää myös palautteen antamista hätäkeskuspäivystäjän työstä.

Neljäntenä esille nousi palaute myös ylipäivystäjille. Ryhmässä koettiin, että omasta työstä saa palautetta ainoastaan vuoromestarilta tavoitekeskusteluissa kerran vuodessa. Toiveena ylipäivystäjillä kuitenkin oli, että myös he saisivat palautetta hätäkeskuspäivystäjiltä omassa ryhmässään. Viidentenä nostona puhuttiin ryhmäytymisestä ja ryhmän yhteisistä keskusteluista, joita ei myöskään toteuteta kaikissa vuoroissa johtuen operatiivisesta tilanteesta ja vuorojen epätasaisesta koosta. Kuudentena toivottiin sopimista yhdenvertaisista pelisäännöistä muun muassa laadunvalvontaan ja siitä että kaikilla ylipäivystäjillä olisi samanlaiset mahdollisuudet työnsä hoitamiseen.

Yhteenvetona työpajassa sovittiin, että ylipäivystäjät alkavat pitämään keskusteluja hätäkeskuspäivystäjien kanssa säännöllisesti ja jalkauttaisivat eteenpäin esimerkin voimalla positiivisen palautteen lisäämistä. Keskusteltiin myös siitä, että oma vuoro jaettaisiin kahteen osaan päivystäjien osalta ja näin ollen kahdella ylipäivystäjällä oli 3–6 hätäkeskuspäivystäjää, joiden kanssa keskusteluja käytäisiin. Tämä mahdollistaisi keskustelujen pitämisen myös kiireisimpinä aikoina, kun vahvuudet ovat huonommat ja niitä pystyttäisiin pitämään säännöllisemmin.

Selvitykseen haluttiin ottaa myös se, miten palautetta voitaisiin saada helposti myös hätäkeskuspäivystäjältä ylipäivystäjälle. Työpajan lopussa ollutta mentimeter-kyselyä voitaisiin mahdollisesti hyödyntää tässä, koska se mahdollistaa palautteen antamisen helposti ja anonyymisti. Keskusteluun nousi myös ylipäivystäjälle annettava työaika koskien laadunvalvontaa ja oman ryhmänsä päivystäjän osaamisen seuraamista. Tähän toivottiin kaikkien vuoromestareiden sitouttamista, että toiminta olisi yhdenvertaista. Lopuksi sovittiin vielä, että ylipäivystäjäpäivissä käydään keskustelua, miten palautteen antaminen on sujunut ja muistutellaan yhteisesti sovitusta asioista eli pelisäännöistä. Näiden toimenpiteiden avulla pyritään luomaan kestävämpi ja osallistavampi palautekulttuuri, jossa kaikkien osapuolten panosta arvostetaan ja jossa psykologinen turvallisuus sekä yhdenvertaisuus tukee päivittäistä työskentelyä.

## 6 YHTEENVETO JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET

Opinnäytetyössäni tarkastelin palautekulttuurin ja psykologisen turvallisuuden merkitystä työyhteisössä, erityisesti ylipäivystäjien roolin kautta. Työssäni hain vastausta kysymyksiin: Miten palautekulttuuria voidaan kehittää yhdenvertaisemmaksi ylipäivystäjien toiminnan osalta? Miten ylipäivystäjät voivat vaikuttaa psykologisen turvallisuuden muodostumiseen palautekulttuurin kehittymisessä? Millainen on ylipäivystäjän rooli työyhteisön palautekulttuurin kehittäjänä? Kyselystä tehty analyysi osoitti, että palautekulttuuri ja psykologinen turvallisuus ovat olennaisia elementtejä hätäkeskuksen toiminnan kehittämisessä, työntekijöiden sitoutumisessa ja ammatillisessa kasvussa. Tulokset nostavat esiin useita huomioita ja kehittämistarpeita, joita voidaan hyödyntää palautekulttuurin parantamisessa ja ylipäivystäjien roolin vahvistamisessa.

Opinnäytetyöni toi esille puutteita palautekulttuurissa ja sen että palautteen antaminen hätäkeskuksessa jää usein vähäiseksi ja painottuu negatiivisiin asioihin. Tämä aiheuttaa työyhteisössä kielteisen reaktion palautetta kohtaan ja heikentää palautteen vastaanottamista. Kehittämistarpeena korostuukin positiivisen palautteen lisääminen ja palautekäytäntöjen selkeyttäminen, jotta palautteesta tulee luonnollinen osa työn arkea ja työntekijät kokevat palautteen antamisen motivoivana ja rakentavana.

Ylipäivystäjät toivat vastauksissaan esiin sen, että palautteen antaminen jää usein kiireessä muun työn alle tai painottuu liiaksi virheiden huomioimiseen. Tämä on osoitus resurssipulasta, joka estää luottamuksellisen ja vuorovaikutteisen palautekulttuurin syntymistä. Kyselyn tulosten perusteella on selkeää, että organisaation on varattava enemmän aikaa ja resursseja palautteen antamiseen, jotta siitä tulee säännöllinen ja kehittävä osa jokaisen työtä.

Kyselyn tulokset toivat esiin myös sen, että monet ylipäivystäjät kokevat koulutuksen ja tuen puutetta roolissaan palautteen antajana. He kaipaavat enemmän koulutusta erityisesti haastavien ja ristiriitatilanteiden käsittelyyn. Näin ollen koulutuksen järjestäminen ylipäivystäjille parantaisi heidän valmiuksiaan kohdata erilaisia palautetilanteita ja antaa palautetta ammattitaitoisesti. Tämä tukisi myös heidän omaa kasvuaan ja reflektointiaan palautteen antajina.

Psykologinen turvallisuus on keskeinen tekijä toimivan palautekulttuurin kehittämisessä. Kyselystä saadut tulokset osoittavat, että palautekulttuurin kehittäminen edellyttää luottamuksellista ilmapiiriä, jossa työntekijät kokevat olevansa arvostettuja ja voivat ilmaista itseään avoimesti. Tämä edellyttää sitä, että palautteen antamiseen olisi selkeitä malleja, joiden avulla yli-

päivystäjät voivat luoda turvallisen ja luottamuksellisen ilmapiirin käymiinsä palautekeskusteluihin. Psykologisesti turvallisessa ympäristössä myös palautteen vastaanottamiseen suhtaudutaan avoimemmin (Oulasmaa & Pesonen 2022, 43).

Kyselyn tulokset tukevat aikaisemmin esitettyä Ramanin ym. (2019) teoreettista näkökulmaa siitä, että palautekulttuuria tulisi tarkastella oppimisen ja kasvun mahdollistajana (Ramani, Könings, Ginsburg & van der Vleuten 2019, 626–629). Hätäkeskuksen työympäristössä jatkuva palaute ja oppimisorientaatio tukevat työntekijöiden ammatillista kehittymistä. Tähän liittyen ylipäivystäjän rooli palautteen mahdollistajana ja henkilöstön kehittäjänä on keskeinen. Palautekulttuurin kehittäminen voi siten tuoda koko organisaatiolle merkittäviä etuja osaamisen kehittämässä ja työtyytyväisyyden lisäämisessä.

Kyselytulosten ja työpajan pohjalta voidaan todeta, että hätäkeskuksen palautekulttuuri kaipaa kehittämistä etenkin positiivisen palautteen ja säännöllisen vuorovaikutuksen osalta. Ylipäivystäjille tulisi tarjota enemmän tukea ja koulutusta sekä antaa enemmän työaika, jotta he voivat toimia palautteen antajina ja samalla kehittää psykologisesti turvallista työympäristöä. Organisaation johdon tulisi huomioida resurssitarpeet ja ajankäyttö palautteenkulttuurin kehittämisessä sekä sitoutua pitkäjänteisesti tämän kulttuurin vahvistamiseen. Näin palautekulttuurista voi muodostua keskeinen osa hätäkeskuksen strategiaa ja päivittäistä toimintaa, mikä edistää sekä työntekijöiden hyvinvointia että organisaation tehokkuutta.

## 7 TUOTOS

Opinnäytetyöni tuotos on yhteiset pelisäännöt, joiden avulla Keravan hätäkeskuksen palautekulttuuria voidaan kehittää yhdenvertaisemmaksi, selkeämmäksi ja psykologisesti turvallisemmaksi. Pelisäännöt tukevat erityisesti ylipäivystäjien palautteenantotaitojen kehittämistä ja luovat johdonmukaisia käytäntöjä palautteelle, mikä edistää koko työyhteisön ammatillista kasvua ja hyvinvointia.

### **Yhtenäiset palautekäytännöt**

#### *Palautteen ajoitus*

Säännöllinen palaute, esimerkiksi kerran kuukaudessa pidettävä palautekeskustelu, tukee jatkuvuutta ja työntekijöiden kehittymistä. Tämä aikataulutus antaa sekä palautteen antajalle että vastaanottajalle mahdollisuuden valmistautua keskusteluun.

Kiireellisissä tapauksissa palautetta annetaan välittömästi havainnon jälkeen, kuitenkin siten, että palautteen vastaanottajalla on riittävästi aikaa käsitellä annettua palautetta.

#### *Palautteen paikka*

Kahdenkeskisille palautekeskusteluille varataan rauhallinen tila, jossa voidaan keskustella keskeytyksittä ja luottamuksellisesti.

Tila, joka on suojassa häiriöiltä ja muiden kuulemiselta, mahdollistaa psykologisesti turvallisen keskustelun. Tämä luo avoimen ilmapiirin, jossa palaute voidaan vastaanottaa ja käsitellä rakentavasti.

#### *Palautteen tyyppi*

Positiivinen palaute: Positiivinen palaute annetaan säännöllisesti onnistumisista ja kehitymisestä. Tämä vahvistaa työntekijän motivaatiota ja sitoutumista.

Rakentava palaute: Rakentava palaute annetaan tilanteissa, joissa on havaittu kehitystä vaativia seikkoja. Tämä palautteen muoto auttaa työntekijää tunnistamaan tarkasti, mitä toiminnassa voi parantaa.

Kehittävä palaute: Kehittävä palaute on pitkäjänteistä ja tukee ammatillista kasvua ja urakehitystä. Kehittävä palaute kohdistuu työntekijän tavoitteisiin ja kasvumahdollisuuksiin.

## **Palautteen antamisen selkeät vastuut ja roolit**

### *Ylipäivystäjien rooli palautteen antajina*

Ylipäivystäjät toimivat palautteen mahdollistajina, joiden vastuulla on antaa säännöllistä, kehittävästä palautetta ryhmänsä päivystäjille.

Ylipäivystäjät voivat myös toimia esimerkkeinä palautekulttuurissa, ja heitä rohkaistaan huomioimaan palautteen antamisen tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus.

### *Palaute yliapäivystäjälle*

Ylipäivystäjät saavat palautetta omasta toiminnastaan sekä vuoromestareilta että päivystäjiltä, esimerkiksi anonyymien palautekanavien kautta. Tämä tukee heidän omaa kehitystään palautteenantajina ja tarjoaa tärkeää tietoa palautekulttuurin kehitystarpeista.

## **Psykologisen turvallisuuden tukeminen palautekulttuurissa**

### *Luottamuksellisen ilmapiirin rakentaminen*

Palautekeskustelut toteutetaan niin, että molemmat osapuolet voivat tuntea olonsa turvalliseksi ja arvostetuksi. Työntekijöillä on mahdollisuus ilmaista omia näkemyksiään ilman pelkoa kielteisistä seurauksista.

Psykologista turvallisuutta tuetaan myös selkeyttämällä, että palautteen tarkoitus on kehittää, ei arvostella henkilöä, ja kaikki annettu palaute perustuu työn suoritukseen.

### *Tuen tarjoaminen palautteensaajille*

Eryteisesti uudet työntekijät saavat tukea palautteen vastaanottamiseen. Kokeneemmat työntekijät tukevat heitä palautetilanteissa ja auttavat heitä kehittämään ammatinhallintaansa.

## **Kehitysehdotukset**

*Jatkuva koulutus palautteenantotaitoihin:* Ylipäivystäjille suositellaan järjestettäväksi säännöllistä koulutusta palautteenantotaitoihin, erityisesti haastavien tilanteiden ja korjaavan palautteen antamisen tueksi. Koulutuksessa käytetään mahdollisuuksien mukaan simulaatiota ja case-esimerkkejä.

*Palauteprosessin seuranta ja arviointi:* Säännöllinen palautekulttuurin ja -käytäntöjen arviointi tulisi sisällyttää organisaation toimintatapoihin. Vuosittaiset kyselyt ja palautetilanteiden seurantaikäytännöt auttavat kehittämään palautekulttuuria ja mukauttamaan sitä tarpeiden mukaan.

*Resurssien varaaminen palautteenantoon:* Palautteen antamiseen tulisi varata riittävästi työaika ja henkilöstöresursseja, jotta se voidaan hoitaa laadukkaasti myös kiireisissä tilanteissa. Tämä mahdollistaa palautekulttuurin pitkäjänteisen kehittämisen.

*Psykologisen turvallisuuden kehittämiseen liittyvä työpajamalli:* Työpajojen säännöllinen järjestäminen, joissa osallistetaan ylipäivystäjät palautekulttuurin kehittämiseen ja psykologisen turvallisuuden tukemiseen, on suositeltavaa. Työpajat tarjoavat mahdollisuuden avoimeen keskusteluun ja auttavat löytämään uusia toimintatapoja palautekäytäntöjen kehittämiseksi.

Näiden pelisääntöjen ja kehitysehdotusten avulla palautekulttuuri Keravan hätäkeskuksessa voi vahvistua tukemaan työntekijöiden ammatillista kasvua, motivaatiota ja hyvinvointia, ja samalla parantaa työyhteisön psykologista turvallisuutta ja yhdenvertaisuutta.

## 8 POHDINTA

Opinnäytetyöni onnistui hyvin palautekulttuurin ja psykologisen turvallisuuden kehittämisen tarpeiden kartoittamisessa sekä konkreettisten kehitysehdotusten luomisessa. Kyselyn ja työpajan kautta sain arvokkaita näkemyksiä ylipäivystäjiltä, jotka ovat keskeisessä roolissa palautekulttuurin kehittämisessä ja sen jalkauttamisessa päivittäiseen työhön. Vastaukset tukivat opinnäytetyöni alkuperäistä tavoitetta eli toivat esille kehittämistarpeet palautekulttuurin johdonmukaisuudessa, positiivisen palautteen osuudessa ja psykologisesti turvallisen työilmapiirin rakentamisessa. Lisäksi sain selkeää näyttöä siitä, että Keravan hätäkeskuksessa on vahva tarve parantaa palautekäytäntöjen koulutusta ja resursointia.

Eettisyyden ja luotettavuuden kannalta varmistin, että toteutin kyselyn anonymisti ja työpajan luottamuksellisesti, jotta osallistujat kokivat voivansa vastata rehellisesti ja olla mukana avoimesti. Anonyymisyys vahvisti vastausten uskottavuutta ja reliabiliteettia, koska osallistujat saattoivat tuoda esiin myös arkaluonteisia aiheita, jotka muuten olisi ehkä jäänyt mainitsematta. Työpajan kohdalla eettisyyden näkökulmasta osallistujien sitoutuminen ja mahdollisuus esittää mielipiteensä tasapuolisesti oli keskeistä. Työpajassa varmistin, että fasilitointi tukee kaikkien osallistumista, ja näin vältettiin mahdollisten äänekkäiden mielipiteiden korostuminen.

Luotettavuuden kannalta valitut menetelmät, kysely ja työpaja, tarjosivat hyvän pohjan kokonaiskuvan muodostamiseen, mutta niihin liittyi joitakin potentiaalisia haasteita. Kyselyissä käytin avoimia kysymyksiä, joiden avulla pyrin saamaan esiin vastaajien omakohtaisia kokemuksia, mutta riskinä oli, että avoimet kysymykset jäivät kuitenkin osittain pinnallisiksi tai tulkittiin eri tavoin, mikä voi vaikuttaa validiteettiin. Tätä haasteetta pyrin vähentämään kyselyn ennakkotestauksella ja loogisella rakenteella. Validiteetin kannalta työpaja tarjosi syventävää tietoa, mutta sen tuloksiin vaikutti myös se, että osallistujia oli rajallinen määrä ja he työskentelivät eri työvuoroissa. Jatkossa olisi hyödyllistä järjestää useampia työpajoja, mikä auttaisi saamaan kattavamman kuvan koko ylipäivystäjäröhmän näkemyksistä ja varmistaisi, että yksittäiset näkemyserot eivät vaikuta kohtuuttomasti tuloksiin.

Työn aikana käymäni keskustelut tilaajan kanssa toivat lisäsyvyyttä psykologiseen turvallisuuden liittyvien tavoitteiden kirkastamiseksi. Tilaaja painotti erityisesti sen merkitystä palautteen vastaanottamisen helpottamiseksi ja palautteen negatiivisiksi koettujen vaikutusten lieventämiseksi. Vaikka tilaaja koki muutamat kehitysehdotukset vähemmän keskeisiksi, esitin ehdotukset kuitenkin opinnäytetyössä, sillä palautekulttuurin pitkäjänteinen kehittäminen edellyttää

laajaa, myös kulttuurillista muutosta. Tässä opinnäytetyössä korostin myös johdon roolia ja osallistumisen tärkeyttä palautekulttuurin jatkuvassa kehittämisessä.

Haasteena olivat myös vastaajien hajanaiset näkemykset palautekäytännöistä ja se, että kyselyn tulokset paljastivat osan vastaajista olevan epätietoisia hätäkeskuksen yhteisistä palautemalleista. Tämä vahvistaa työn keskeistä johtopäätöstä siitä, että hätäkeskuksessa on tarvetta palautekäytäntöjen ja psykologisen turvallisuuden selkeyttämiselle. Lisäksi vastausmäärä ja kysymysten tarkentaminen yhteistyössä organisaation edustajien kanssa olisivat voineet parantaa yksittäisten vastausten tulkinnan luotettavuutta.

Opinnäytetyöni tuotoksena syntyi käytännönläheiset pelisäännöt palautekulttuurin ja psykologisen turvallisuuden vahvistamiseksi Keravan hätäkeskuksessa. Pelisäännöt sisältävät konkreettisia ehdotuksia, joilla voidaan parantaa palautteenantoa, lisätä positiivista palautetta, edistää avoimuutta ja tukea ylipäivystäjien roolia palautteenantajina. Pelisäännöt ovat kuitenkin vasta ensimmäinen askel, ja niiden vaikutusten tarkastelua tulee jatkaa seurannalla ja henkilöstön keskuudessa vuosittain toteutettavilla kyselyillä. Psykologisen turvallisuuden ja palautekulttuurin kehittämiseen sisältyvät laajemmat koulutukselliset osiot, joilla voidaan tukea palautekulttuurin systemaattista parantamista ja tarjota ylipäivystäjille parempia valmiuksia kohdata haastavia palautetilanteita. Nämä tulee sisällyttää ylipäivystäjien koulutukselliseen suunnitteluun.

Näitä tuloksia ja kehittämisehdotuksia voidaan soveltaa myös muihin hätäkeskuksiin sekä turvallisuusalan organisaatioihin, joissa palautekulttuurin vahvistaminen ja psykologinen turvallisuus ovat keskeisiä työhyvinvoinnin ja työn tehokkuuden kannalta.

## LÄHTEET

- Aarnikoivu, Henrietta 2008. Esimiehenä arjessa. (E-kirja.) Helsinki: Alma Talent OY.
- Ahonen, Risto & Lohtaja-Ahonen, Sirke 2014. Palaute kuuluu kaikille. 4. painos. Helsinki: Human Interest.
- Clark, Timothy R. 2020. The 4 Stages of psychological safety: defining the path to inclusion and innovation. (E-kirja.) Oakland: Berrett-Koehler Publishers.
- Geller, Scott E. 2022. Psychological safety. The optimal context for injury prevention. Viitattu 15.11.2024. [https://www.assp.org/docs/default-source/psj-articles/bpgeller\\_0122.pdf?sfvrsn=d11d9f47\\_0](https://www.assp.org/docs/default-source/psj-articles/bpgeller_0122.pdf?sfvrsn=d11d9f47_0)
- Hakala, Juha 2024. Laadullisen tutkimuksen ABC. Menetelmäopas opinnäytteen tekijälle. (E-kirja.) Helsinki: Gaudeamus.
- Helin, Kari 2015. Hiljaiset esiin. Viitattu 18.4.2024. Blogikirjoitus 9.12.2015. <https://luontaisettaipumukset.fi/2015/12/09/hiljaiset-esiin/>
- Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2022. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. (E-kirja). Gaudeamus.
- Hätäkeskuslaitos 2024a. Hätäkeskustoiminta. Operatiivinen henkilöstö. Viitattu 18.4.2024. <https://112.fi/ekasikirja-operatiivinen-henkilosto>
- Hätäkeskuslaitos 2024b. Päivystyshenkilöstön ammatinhallinnan tukeminen. Viitattu 18.4.2024. <https://112.fi/ekasikirja-ammattinhallinta>
- Hätäkeskuslaitos 2022c. Tasa-arvo ja yhdenvertaisuussuunnitelma 2022-2023. Viitattu 13.3.2024. [Tasa-arvo-ja-yhdenvertaisuussuunnitelma-2022-2023.pdf](https://112.fi/ekasikirja-tasa-arvo-ja-yhdenvertaisuussuunnitelma-2022-2023.pdf)
- Hätäkeskuslaitos 2024d. Hätäkeskustoiminta. Tietojärjestelmät. Viitattu 18.4.2024. <https://112.fi/ekasikirja-tietojarjestelmat>
- Hätäkeskuslaitos 2024e. Virasto. Työhyvinvointi. Viitattu 18.4.2024. <https://112.fi/ekasikirja-tyohyvinvointi>
- Hätäkeskuslaitos 2022f. Strategia 2021-2024. Viitattu 19.3.2024. <https://112.fi/virasto>
- Geller, E Scott 2022. Psychological Safety. The Optimal Context for Injury Prevention. Professional safety 2022 –01, Vol.67 (1), p.18.20. Viitattu 24.3.2024. <https://web-p-ebsohost.com.ruka.humak.edu:2443/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=e3ae741f-cb68-4344-b1ec-34cbb232d04c%40redis>
- Jug, Rachel & Jiang, Xiaoyin & Bean, Sarah M 2019. Giving and receiving effective feedback. A Review Article and How-To Guide. Arc Pathol Lab Med, vol 143. DOI: 10.5858/arpa.2018-0058-RA.
- Nummi, Pepe 2022. Ammattifasilitaattorin käsikirja. Seinäjoki: Kirjapaino Bookcover Oy.
- Novetos 2024. Miten osallistat kaikki ideointiin ilman ryhmäpaineen vaikutusta? Viitattu 4.10.2024. <https://www.novetos.fi/blogi/fasilitointimenetelmat-1>

- Ojasalo, Katri & Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. (E-kirja). Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Oulasmaa, Minna & Pesonen, Mika 2022. Suoraa Palautetta. Viisaan keskustelun käsikirja. Helsinki: Alma Talent.
- Paanetoja, Jaana 2023. Työoikeus tutuksi-käsikirja. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Ramani, Subha & Könings, Karen D. & Gindburg, Shiphra & van der Vleuten, Cees P. M. 2019. Twelve tips to promote a feedback culture with growth mind-set: Swinging the feedback pendulum from recipes to relationships. Vol 41, No. 6, 625-631. DOI: 10.1080/0142159X.2018.1432850
- Rinne, Nina 2021. Rohkea organisaatio. Turvallinen työyhteisö menestyy. (E-Kirja). Helsinki: Alma Talent.
- Rötkin, Laura 2015. Terveisiä pomolle. (E-kirja). Helsinki: Talentum.
- Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. (E-kirja). Helsinki: Tammi.
- Vilka, Hanna 2021. Tutki ja kehitä. (E-kirja). Jyväskylä: PS-kustannus.

# LIITTEET

LIITE 1 Kyselylomake

## Liite 1

1. Kuinka kauan olet työskennellyt hätäkeskuspäivystäjänä?
2. Kuinka kauan olet työskennellyt ylipäivystäjänä?
3. Oletko saanut koulutusta palautteen antamisesta tai vastaanottamisesta?
4. Kuinka usein annat palautetta hätäkeskuspäivystäjille?
5. Koetko ylipäivystäjänä saavasi tarpeeksi työaikaan sekä kannustavan että korjaavan palautteen antamiseen?
6. Millaisia yhteisiä toimintamalleja on ylipäivystäjien keskuudessa sovittu palautteen antamiseen?
7. Annatko ylipäivystäjänä palautetta kaikille vuorosi päivystäjille, vai vaikuttaako palautteen antamiseen tai sen antamatta jättämiseen jokin asia?
8. Miten varmistat, että kaikki päivystäjät saavat tarpeeksi palautetta kehittyäkseen tasapuolisesti?
9. Miten huolehdit ylipäivystäjänä siitä, että annat kaikille oman vuoron päivystäjillesi palautetta oikeudenmukaisesti?
10. Millaisia käytäntöjä työympäristössäsi on toteutettu, jotta palautteen antaminen olisi avointa ja luottamuksellista?
11. Miten kuvailisit työyhteisösi ilmapiiriä palautteen antamisen ja vastaanottamisen suhteen?
12. Koetko palautteen antamisen olevan osa päivittäistä työskentelyä, vai vaan tietyissä tilanteissa tapahtuvaa?
13. Miten ylipäivystäjänä varmistut siitä, että hätäkeskuspäivystäjä kokee olevansa hyväksytty ja kunnioitettu saadessaan palautetta?
14. Miten ylipäivystäjänä käsittelet tilanteen, jossa palautteen saaja on kokenut palautteen arvosteluna eikä rakentavana palautteena?
15. Millaista tukea ja ohjausta saat ylipäivystäjänä palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen?
16. Millaisia haasteita ja mahdollisuuksia kohtaat ylipäivystäjän tehtävissäsi palautteen antamisen suhteen?
17. Kuinka tärkeäksi koet palautteen antamisen hätäkeskuspäivystäjän kehittymisen tukena?
18. Mitä toivoisit palautekulttuurin kehittämiseksi?