

# RYHMÄPÄÄLLIKÖIDEN YHTEISTYÖN JA VUOROVAIKU- TUKSEN NYKYTILA JA KEHITTÄMINEN

Kela Asiakaspalveluyksiköt

Heikkinen Pilvi

Opinnäytetyö  
Sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala  
Hyvinvointiosaamisen johtaminen  
Sairaanhoitaja (ylempi AMK)

2021

---

<b>Tekijä</b>	Pilvi Heikkinen	Vuosi	2021
<b>Ohjaaja</b>	Outi Hyry-Honka		
<b>Toimeksiantaja</b>	Kela		
<b>Työn nimi</b>	Ryhmäpäälliköiden yhteistyön ja vuorovaikutuksen nykytila ja kehittäminen Kelan asiakaspalveluyksiköissä		
<b>Sivu- ja liitemäärä</b>	65 + 3		

---

Tämä opinnäytetyö on tutkimus Kelan asiakaspalveluyksiköiden esihenkilöiden vuorovaikutuksen ja yhteistyön nykytilasta. Tämän tutkimuksen tarkoitus on karottaa ja kuvata Kelan Asiakkuuspalvelujen tulosityksikön ryhmäpäälliköiden nykytilanne vuorovaikutuksen ja yhteistyön näkökulmasta sekä tuoda esille kehittämisideoita ja uusia toimintamalleja, joita organisaatio voi ottaa käyttöön tai lähteä kehittämään edelleen. Tutkimuksen kohderyhmänä on Kelan asiakkuuspalvelujen tulosityksikön kuuden asiakaspalveluyksikön ryhmäpäälliköt

Tutkimus toteutettiin määrällistä tutkimusmenetelmää käyttäen. Aineiston keruu toteutettiin sähköisen kyselyn avulla. Laadullista piirrettä tutkimuksessa edustaa kyselylomakkeen avoimet kysymykset, jotka antoivat syvällisempää ja täydentävää tietoa vastausten tueksi. Tutkimusprosessi on esitetty konstruktivisen tutkimustavan piirteitä hyödyntäen. Tutkimuksen metodologiset menetelmät tukivat tutkimuksen tekemistä ja etenemistä, mutta myös kehitysehdotusten luomista.

Tutkimustulosten mukaan ryhmäpäälliköiden yhteistyön ja vuorovaikutuksen suhteen on kehitettävää mutta vahvuksiakin on olemassa. Esihenkilöt kaipaavat enemmän yhteistyötä ja vuorovaikutusta niin oman yksikön kuin myös eri asiakaspalveluyksiköiden esihenkilöiden kanssa, yli yksikkörajojen. Esihenkilöt kaipaavat myös vertaistukea ja vapaamuotoisia palaverieita. Palaverieihin kaivataan aikaa keskusteluille ja mielipiteiden vaihtoon. Huomiota olisi hyvä kiinnittää myös psykologisen turvallisuuden ominaisuuksien toteutumiseen, joka on perusta hyväälle yhteistyölle ja vuorovaikutukselle. Vahvuuksina nousi esille muun muassa kyky itsereflektointiin, luottamus omaan osaamiseen ja vuorovaikutustaitoihin, jotka antavat hyvää pohjaa kehittämiselle.

Keskeisenä kehittämisideana vuorovaikutuksen ja yhteistyön kehittämiseksi tuon esille aktiivisemmän huomion kiinnittämisen esihenkilöiden vuorovaikutuksen ja yhteistyön toteutumiseen niin yksikkökohtaisesti kuin koko tulosityksikkö tasolla. Psykologisen ilmapiirin kehittämisen tueksi on luotu tutkimustulosten ja teorian pohjalta tukimateriaali.

Asiasanat Esihenkilöyhteistyö, vuorovaikutus, psykologinen turvallisuus

School of Northern Well-being and Services  
Degree Programme in Management of  
Health and Welfare  
Master of Health Care

---

<b>Author</b>	Pilvi Heikkinen	<b>Year</b>	2021
<b>Supervisor</b>	Outi Hyry-Honka		
<b>Commissioned by</b>	Kela		
<b>Subject of thesis</b>	Current State and Development of Group Managers' Cooperation and Interaction in Kela Customer Service Units		
<b>Number of pages</b>	65 + 3		

---

This thesis is a study on the current state of interaction and cooperation between the supervisors of customer service units in Kela (the Social Insurance Institution of Finland). The purpose of this study is to map and describe the current situation of the team managers of Kela customer relations business unit from the perspective of interaction and cooperation, and to disclose ideas and new operating models that the organisation can deploy or start developing further. The target group of the study was the group managers of the six customer service units of Kela customer relations business unit.

The study was carried out by using a quantitative research method. The collection of the data was carried out by using an electronic survey. The qualitative aspect of the study is represented by the open questions in the questionnaire which provided more in-depth and complementary information in order to support the answers. The research process was presented in the light of the characteristics of a constructive research model. The methodology of the study supported the conduct and progress of the research, but also the creation of development proposals.

According to the research results, the cooperation and interaction of team managers needs to be developed. However, there are also strengths. The supervisors need more cooperation and interaction with colleagues in their own unit, as well as with the supervisors of different customer service units. The results also revealed that the supervisors also need peer support and informal meetings. In the meetings, time for discussions and exchanges of views is needed. Attention should also be paid to the realisation of psychological safety, which is the basis for good cooperation and interaction. The strengths reported, among other things, were the ability to self-reflection, confidence in one's own competence and interaction skills that provide a good basis for development.

As a key development idea more active attention could be paid to the implementation of interaction and cooperation between supervisors, both unit-specific and at the level of the entire profit centre. Support material has been created to support the development of the psychological climate based on the research results and theoretical knowledge.

**Key words** managerial cooperation, interaction, psychological safety

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	1
2	TARKOITUS, TAVOITE JA KYSYMYSTENASETTELU .....	3
3	VUOROVAIKUTUS JA YHTEISTYÖ TYÖYHTEISÖSSÄ .....	4
3.1	Vuorovaikutus ja yhteistyö esihenkilötyössä .....	4
3.2	Psykologinen turvallisuus .....	8
3.3	Vuorovaikutus ja yhteistyö hajautetussa työyhteisössä .....	10
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN .....	14
4.1	Määrällinen tutkimusote .....	14
4.2	Laadullisen tutkimusmenetelmän piirteet .....	15
4.3	Konstruktiivinen lähestymistapa opinnäytetyön prosessissa .....	16
4.4	Tutkimuksen perusjoukko ja aineiston keruu .....	18
4.5	Aineiston analysointi .....	21
5	TUTKIMUSTULOKSET .....	23
5.1	Yhteistyö ja vuorovaikutus esihenkilöiden välillä .....	23
5.2	Psykologinen turvallisuus .....	26
5.3	Yhteistyötä ja vuorovaikutusta haastavat ja tukevat tekijät .....	27
5.4	Hajautetun organisaation haasteet ja kehittämiskohteet .....	32
5.5	Arjessa esiintyvät yhteistyön ja vuorovaikutuksen käytänteet .....	33
6	TULOSTEN TARKASTELO JA JOHTOPÄÄTÖKSET .....	39
7	KEHITTÄMISEHDOTUKSET .....	48
8	TUTKIMUKSEN VALIDITEETTI, RELIABILITEETTI JA EETTISYYS .....	51
9	POHDINTA .....	57
	LÄHTEET .....	61
	LIITTEET .....	66

## 1 JOHDANTO

Olen itse kelalainen esihenkilö, ja toimin Kelassa asiakkuuspalvelujen tulosityksikön ryhmäpäällikkönä. Työssäni johdan oman ryhmäni päivittäistä toimintaa lähiesihenkilön roolissa sekä osallistun erilaisiin asiakaspalvelun kehittämiseen liittyviin tehtäviin. Ryhmäpäällikön roolissa olen jäsen johtamassani ryhmässä, mutta myös osa Asiakkuuspalvelujen tulosityksikön sekä Pohjoisen asiakaspalveluyksikön esihenkilöiden ryhmää.

Huoleni ryhmäpäällikköiden keskinäisen vuorovaikutuksen ja yhteistyön tuen tarpeesta ja toisaalta tietämättömyys asian nykytilasta sai minut kiinnostumaan aiheesta. Esihenkilöiden keskinäisen vuorovaikutuksen, yhteistyön ja toimivuuden tilaa ei ole Kelassa kartoitettu ryhmäpäällikkötasolla. Vahvistusta aiheen valinnalle ja kehittämistarpeelle sain omalta esihenkilöltäni sekä kollegoideni kanssa käydyistä keskusteluista. Aiheeseen liittyen on tarpeen selvittää myös ryhmäpäällikköiden vuorovaikutus- ja yhteistyösuhteiden tila suhteessa oman esihenkilönsä toimintaan.

Esihenkilötyöhön, johtamiseen ja tiimien vuorovaikutuksen kehittämiseen liittyen organisaationi tarjoaa tukea ja koulutusta. Vuorovaikutustaidot ja yhteistyö työyhteisössä ja johtamiskulttuurissa sekä niiden kehittäminen on huomioitu myös Kelan henkilöstöstrategiassa sekä johtamisen periaatteissa. Käytännön työssä olen kuitenkin huomannut, etteivät nämä tukitoimet konkretisoidu suoraan esihenkilöiden keskinäiseen toimintaan, vaan enemmänkin esihenkilöiden tueksi oman tiiminsä toimintaa tukemaan. Opinnäytetyöni tarkoitus ei ole kritisoida Kelan nykyisiä toimintoja, koulutus- tai johtamiskäytäntöjä, vaan tuottaa näiden rinnalle teoriaan, tutkimustietoon ja tekemääni kyselyyn perustuvia uusia näkökulmia ja kehitysideoita. Tuottamani tiedon perusteella organisaatio voi lähteä kehittämään toimintaansa tai muodostamaan uusia toimintamalleja.

Työelämässä vuorovaikutus, ja ryhmässä toimiminen ovat tärkeitä työelämätaitoja nyt ja tulevaisuudessa myös esihenkilöille. Työelämän kehittämiseen liittyen on viime aikoina nostettu yhä enemmän esille vuorovaikutuksen ja avoimuuden merkitys ja kehittäminen. Taipaleen (2004, 292) tutkimuksen mukaan totutun ajattelumallin mukaan esihenkilötyö on yksinäistä puurtamista. Esihenkilö tarvitsee kuitenkin ympärilleen vuorovaikutteisen verkoston, jotta pystyy tukemaan

johtamansa tiimin kehitystä. Esihenkilöiden tiivis keskinäinen yhteistyö tukee yksilöä johtamistyössä ja organisaation olisi hyvä mahdollistaa esimiehille verkostoituminen kollegoidensa kanssa. Organisaatioissa olisi hyvä ymmärtää, että esihenkilöiden yhteistyön ja vuorovaikutuksen lisääntyminen vaikuttaa myös johdettavan tiimin kehitykseen.

Lång (2021, 71) on tutkinut tuoreessa tutkimuksessaan Kelan esihenkilöiden kokemuksia etäjohtajan tarvitsemista taidoista ja organisaation tarjoamasta tuesta. Tutkimus kohdistui organisatorisesti eri esihenkilöryhmään kuin tämän opinnäytetyön tutkimus ja toi vain rajatun otoksen esihenkilötyöstä Kelassa. Tutkimuksessa kävi ilmi, että Kela organisaationa tarjoaa tukea ja välineitä esihenkilöille vuorovaikutuksen näkökulmasta esimerkiksi osallistamisen avuksi. Toiveena nousi esille, että konkreettisempia työvälineitä esimerkiksi aktivoimaan henkilöitä vuorovaikutukseen ja yhteiseen keskusteluun kaivataan. Esihenkilöt toivoivat myös työkaluja ja välineitä itsereflektointiin, jotta voisi tarkastella ja kehittää omaa osaamistaan.

Uskon, että tämän tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää niin omassa yksikössäni kuin muualla Kelassa, ja tutkimus antaa käytäntöön sovellettavaa tietoa yleisestikin esihenkilöyhteistyön kehittämiseksi. Tutkimustarve on lähtenyt käytännöstä ja on siten hyvin työelämälähtöinen. Aihe on myös ajankohtainen muuttuvan työelämän ja teknologian kehittymisen haastaessa myös esimiestyötä. Tutkimuksen kohteena on työelämäkäytännöt, joissa on havaittu kehitystarpeita ja jopa uusien käytäntöjen luomisen tarvetta. Tässä opinnäytetyössä yhdistyvät mielestäni teorian tieto, kokemus sekä totuttujen käytäntöjen muokkaaminen. Opinnäytetyöni kautta tuon esille kehittämisideoita, jotka voivat johtaa uusiin toimintatapoihin ja vuorovaikutus- ja yhteistyökulttuurin uudelleen tarkasteluun.

## 2 TARKOITUS, TAVOITE JA KYSYMYSTENASETTELU

Tämän opinnäytetyöni tarkoitus on kartoittaa ja kuvata Kelan Asiakkuuspalvelujen tulosityksikön ryhmäpäälliköiden nykytilanne vuorovaikutuksen ja yhteistyön näkökulmasta sekä tuoda esille kehittämideoita ja uusia toimintamalleja, joita organisaatio voi ottaa käyttöön tai lähteä kehittämään edelleen.

Opinnäytetyön tavoitteena on tuoda näkyville jo arjessa olevia sekä mahdollisia uusia toimintatapoja vuorovaikutuksen ja yhteistyön kehittämiseksi esihenkilöiden kesken. Tutkimukseni kautta tuon Kela organisaatiolle tietoa siitä, mitkä tekijät arjessa haastavat esihenkilöiden keskinäisen yhteistyön toimivuutta ja toisaalta mitkä tekijät edistävät vuorovaikutusta ja yhteistyötä. Pyrin tuomaan kehittämideoita esille mahdollisimman käytännönläheisesti ja juuri tutkimuksen kohteena olevalle kohderyhmälle kohdennettuna. Uskon tutkimukseni tulosten tuovan tietoa ja arjen työkaluja myös ryhmäpäälliköiden esihenkilöille omassa johtamisessa huomioitavaksi ja sovellettavaksi. Nykytilan kuvauksen ja kehittämiskohteiden käytännönläheisen toteutumisen mahdollistavat tutkimuksen kautta saatava ajanmukainen ja analysoitu tieto sekä ryhmäpäälliköiden ja heidän esihenkilöidensä osallistuminen.

Opinnäytetyössäni pyrin vastaamaan kysymyksiin:

- Mikä on Kelan Asiakkuuspalvelujen tulosityksikön ryhmäpäälliköiden keskinäisen yhteistyön ja vuorovaikutuksen nykytila?
- Mitkä ovat mahdolliset kehittämistarpeet yhteistyön ja vuorovaikutuksen osalta? Mitkä tekijät haastavat ja tukevat yhteistyötä ja vuorovaikutusta?
- Mikä on ryhmäpäälliköiden vuorovaikutus- ja yhteistyösuhteiden tila suhteessa oman esimiehen toimintaan?

Opinnäytetyöni avulla pystyn nostamaan esille ja keskusteluun asioita, joita olisi hyvä huomioida esihenkilöiden johtamisessa sekä esihenkilöiden työn kehittämisessä ja heille järjestettävissä koulutuksissa. Tutkimustieto antaa myös organisaatiolleni eväitä kehittää esihenkilöiden työhyvinvointiin ja jaksamiseen liittyviä asioita.

### 3 VUOROVAIKUTUS JA YHTEISTYÖ TYÖYHTEISÖSSÄ

#### 3.1 Vuorovaikutus ja yhteistyö esihenkilötyössä

Sitran selvityksen mukaan (2017, 36) tulevaisuuden työelämässä tulevat korostumaan ennen kaikkea vuorovaikutustaidot. Erilaisten skenaarioiden mukaan esimiehet tulevat tulevaisuudessa olemaan vuorovaikuttamisen asiantuntijoita, joita koulutetaan vuorovaikutustehtäviin. Työterveyslaitoksen psykologi Puskalan (2020) artikkelin mukaan myös lisääntyvä etätyö muuttaa johtamista, ja esimerkiksi valmentavan esimiestyön merkitys kasvaa. Esihenkilö ei enää ole ratkaisujen antaja vaan hän mahdollistaa työntekijöille enemmän vapauksia asettaa ja saavuttaa tavoitteet ja ratkaista arjen pulmia. Tämä vaatii esihenkilöltä ennen kaikkea osaamista sosiaalisten taitojen ja empatian alueilla. Myös Kelassa vuorovaikutustaidot on tunnistettu ja määritelty yhdeksi työelämäosaamisen osa-alueeksi, ja ne käydään läpi jokaisen työntekijän kanssa vähintään vuosittain oman esihenkilön toimesta.

Vuorovaikutus voidaan yleisesti määritellä viestinnäksi, koska siinä on mukana aina jokin viesti, joka tulee näkyväksi ihmisten välisessä kommunikaatiossa. Vuorovaikutus on sanallista ja sanatonta, mutta myös puhumista ja kuuntelemista. (Isotalus & Rajalahti 2017.). Berman & Berman (2011, 33) toteavat, että vuorovaikutus mielletään perinteisesti työyhteisöissä vain lähettäjän ja vastaanottajan väliseksi tiedonkuluksi. Se on kuitenkin paljon enemmän kuin vain tiedonkulkua. Vuorovaikutuksen tulee sisältää myös palautetta, jotta voidaan varmistaa molemminpuolinen ymmärrys. Isotaluksen & Rajalahden (2017) tulkinnan mukaan vuorovaikutuksessa luodaan ja tulkitaan viestejä ja niihin myös reagoidaan. Vastaanottajan reagointi viestiin tekee tilanteesta vuorovaikutteista. Vuorovaikutuksessa viestimme yleisesti ottaen sisältöä, mutta mukana on aina myös se, miten suhtaudumme toiseen ihmiseen. Molemminpuolinen, kaksisuuntainen reagointi viesteihin kertoo, että vuorovaikutuksessa on kyse vaihdettujen viestien keskinäisestä riippuvuudesta.

Esihenkilötyö vaatii vuorovaikutusta ja vuorovaikutus liittyy esihenkilön työhön monella tavalla. Työtä tehdään usein vuorovaikutustilanteissa työntekijöiden, asi-



akkaiden ja sidosryhmien kanssa. Esimerkiksi vuorovaikutusjohtamisessa johtajan ja alaisen välisen suhteen määrittämään perustuvan vuorovaikutukseen. Esihenkilön puutteelliset vuorovaikutustaidot voivat näkyä negatiivisesti organisaatiossa esimerkiksi huonona tuloksena, mutta ennen kaikkea ilmapiirissä ja ihmisuhteissa. Esihenkilön hyvät vuorovaikutustaidot taas näkyvät positiivisesti esimerkiksi työntekijöiden suorituksessa, työtyytyväisyydessä ja työhyvinvoinnissa. (Isotalus & Rajalahti 2017.) Myös Ranta (2021) nostaa esille työyhteisön kehittämiseen ja työssä viihtymiseen liittyen keskustelevan eli dialogisen johtajuuden merkityksen. Dialogisen johtamisen kautta voidaan saavuttaa se, että työssä voidaan oppia uutta, keskustella haastavistakin asioista ja ratkaista keskustelevasti ristiriitoja. Pääpaino on esihenkilön ja työntekijöiden molemminpuolisessa vuorovaikutuksessa, työyhteisön jäsenten välisessä yhteydessä sekä työyhteisötaidoissa. Keskusteleva johtajuus on myös yksi myönteisen kehittämisen kierteeseen vaikuttava tekijä innostuksen ja yhteistyön lisäksi.

Yhteistyö voidaan määrittellä tavoitteelliseksi ja aktiiviseksi prosessiksi, joka syntyy tarpeesta luoda jotain uutta tai ratkaista jokin ongelma. Mikäli yhteistä tavoitetta tekemiselle ei työyhteisössä ole, ei voida puhua yhteistyöstä. Etenkin pitkäaikaisessa yhteistyössä, jossa määrittellään yhteinen tavoite, vaaditaan paljon vuorovaikutusta. Yhteistyö siis käytännössä konkretisoituu ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa ja yhteistyön aikana muodostetaan ja pidetään yllä vuorovaikutusta. (Aira, 2012, 129–130.) Myös Berman & Berman (2021, 191–192) tuovat esille, että yhteistyö on prosessi, joka vaatii työyhteisön jäseniltä yksilöllisesti eri tavalla ymmärrystä, panostusta ja sitoutumista. Esihenkilön on omassa roolissaan tärkeä huomata nämä yksilölliset erot sekä ymmärtää, että yhteistyö on vuorovaikutteinen prosessi, joka vie usein aikaa ja vaatii sinnikkyyttä.

Airan (2012, 129–130) tutkimuksen mukaan myös virtuaalisesti toimiva työyhteisö pääsee hyvään yhteistyöhön, mikäli vuorovaikutus toimii osapuolten välillä. Kasvokkain työskentely ei siis välttämättä ole edellytys hyvälle yhteistyölle. Eri tilanteissa yhteistyön ja vuorovaikutuksen merkitys voivat kuitenkin olla hyvin erilaisia ja usein yhteistyön osapuolet joutuvatkin tasapainoilemaan sen välillä, että löytävät sopivan vuorovaikutuksen muodon, tason ja määrän. Virtuaalisessa kanssakäymisessä voi tulla esiin erilaisia haasteita vuorovaikutuksen näkökul-

masta. Esimerkiksi DuFrene & Lehman (2016, 5) tuovat haasteena esille niin sanottujen non-verbaalisten ilmeiden ja eleiden puuttumisen. Myös yhteisöllisyyden tunne voi jäädä puutteelliseksi, koska fyysistä kommunikaatiota ei ole. Näitä haasteita voidaan työyhteisössä pyrkiä helpottamaan ja samalla rikastuttaa vuorovaikutusta käyttämällä apuna erilaisia teknisiä apuvälineitä, esimerkiksi netti-kameroita sekä Skype yhteyksiä.

Lång (2021, 74, 79) totesi tutkiessaan Kelan esihenkilöitä etäjohtamisen näkökulmasta, että etänä toimiessaan esihenkilöllä täytyy olla tahtoa haluta olla vuorovaikutuksessa. Hän nostaa tutkimuksessaan esille kolme etäjohtajalta vaadittavaa taitoa: viestintätaito, vuorovaikutustaito ja luottamuksen rakentamisen taito. Airan (2012, 109, 140, 146–148) tutkimuksen mukaan esihenkilön kannattaa pitää säännöllisesti ja usein yhteyttä ryhmänsä jäseniin ja järjestää vuorovaikutusmahdollisuuksia sekä kasvotusten että teknologian välityksellä. Esihenkilön kannattaa myös tukeutua vuorovaikutuskäytänteisiin, jotka tukevat johtamista. Näitä ovat nopea vastaaminen viesteihin, palautteen antaminen työntekijöille, läsnäolon viestiminen ja työntekijöiden kannustaminen toiminnan kehittämiseen. Etenkin hajautetuissa tiimeissä esihenkilön oma esimerkki sitoutumisesta aktiiviseen yhteydenpitoon ja vuorovaikutukseen on merkittävä tekijä yhteistyön onnistumisen kannalta. Huomioitavaa on, että toimiva yhteistyö ei kuitenkaan välttämättä vaadi tiivistä yhteistyötä, mutta se vaatii panostusta keskinäiseen yhteydenpitoon. Näitä havaintoja tukee myös Edwardsin & Wilsonin (2004, 70) tutkimus, jonka mukaan esihenkilön yksi tärkeimpiä tehtäviä on rohkaista tiimiä vuorovaikutukseen ja tarjota mahdollisuuksia ja välineitä niin muodolliseen kuin vapaaseen vuorovaikutukseen.

Uuden ryhmän toiminnan alussa ryhmä käy läpi ryhmäytymisen prosessin eri vaiheita. Prosessin eri vaiheet auttavat ryhmää toimimaan tavoitteidensa mukaisesti sekä toimimaan vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. Ryhmät eivät kuitenkaan käy prosessia läpi aina samalla tavalla, koska siihen ovat vaikuttamassa toimintaympäristö ja ryhmän jäsenet. Esihenkilön rooli ryhmän muodostumisen eri vaiheissa on tärkeä. Esihenkilö on osa ryhmää, mutta silti hänen asemansa on erilainen ryhmän muihin jäseniin verrattuna. Etenkin ryhmäytymisen alkuvaiheessa ryhmän johtajan rooli korostuu, koska ryhmä voi ajautua sisäisiin konflikteihin. (Virtanen 2009, 21.) Myös Bradyn ja Prenticen (2019, 6–8) mukaan virtuaalisen

tiimin aloittaessa toimintaansa esihenkilön rooli vuorovaikutuksen luomisessa on korostunut ja kokeneinkin johtaja voi kokea tässä haasteita. Esihenkilön tulee osin unohtaa perinteiset johtamistyyli ja pyrkiä hyödyntämään teknologiaa johtamisessaan sekä pyrkiä huomioimaan yksilöllisesti tiimin jäsenten suhtautuminen virtuaaliseen työskentelyyn.

Ryhmädynamiikka on keskeinen käsite työyhteisön jäsenten vuorovaikutuksen tai tiimin sisäisen toiminnan kannalta. Mohanty & Mohanty (2018, 1–14) kuvasivat tutkimuksessaan, että tiimin tehokkuuteen vaikuttavat suuresti viestintä, ryhmädynamiikka ja yhteistyö. Kyseisen tutkimuksen mukaan viestintä on tärkeä pala-ryhmä kontekstissa ja on kietoutunut syvästi ryhmän dynamiikkaan. Samaan lopputulokseen pääsivät myös Gent, Parry ja Parry (1998, 253) tutkimuksessaan, jonka mukaan paljon yhteistyötä tekevillä tiimeillä tiedonvälitys on parempaa. Lisäksi tiiviimmällä yhteistyöllä on myönteisiä vaikutuksia esimerkiksi osallistumisessa ryhmän sisäiseen toimintaan ja palautteen vastaanottamiseen.

Vuorovaikutuksen on todettu olevan vähäistä työyhteisön palavereissa silloin, kun ne ovat muodollisia, aikataulutettuja ja painottuvat tiedonjakamiseen. Tällöin puheenvuoroa käyttävät usein vain asioita valmistelleet henkilöt ja esille tuodaan lähinnä tiedotettavia asioita. Sovittuja ja muodollisia tapaamisia pidetään työyhteisöissä yleisesti merkityksettömämpinä kuin epävirallisia ja spontaaneja. Toki on olemassa työyhteisöjä ja tiimejä, joissa keskinäinen vuorovaikutus on aktiivista joka tilanteessa. Tällaista ominaisuutta pidetään arvokkaana ja tärkeänä. (Raappana & Valo 2014, 32.) Kuuselan (2013, 55–60) mukaan työyhteisön vuorovaikutustilanteisiin vaikuttaa myös keskustelijoiden määrä, missä asemassa keskustelijat ovat sekä tilanteen muodollisuus. Yleensä muodollisissa ja aikataulutetuissa tilaisuuksissa organisaatio hierarkian matalimman tason henkilöt jäävät vaille mahdollisuutta puhua. Mitä vapaamuotoisempi keskustelutilanne on, sitä enemmän myös luovat ajatuksen pääsevät esille. Vuorovaikutukseen osallistuvilla voi olla myös erilaiset odotukset vuorovaikutuksen ja keskustelun kulusta ja luonteesta. Esimerkiksi esihenkilö voi olettaa, että kun hän viestii asian, niin asiat lähtevät eteenpäin. Kuitenkin työyhteisö tai joku ryhmän jäsenistä voi odottaa enemmän taustatietoa ja hetkeä sanoa oma mielipiteensä sekä pidempiaikaista keskustelua asiasta.

Laadukas vuorovaikutus auttaa selviämään työn muutoksista, joka on yksi syy miksi erilaisille vuorovaikutustilanteille myös esihenkilötyössä kannattaa järjestää aikaa (Ruutu 2020, 15–17). Esihenkilöt kokevat tutkitusti haasteita ja huolia työyhteisön vuorovaikutukseen liittyen. He kokevat muun muassa tarvetta esihenkilötyöhön liittyvistä asioista keskustelemiseen sekä tuntevat huolta puutteellisesta kommunikaatiosta ylemmän johdon kanssa. (Pirttilä, Hiltunen, Huhtala & Feldt 2019, 49–50.) Vastuu vuorovaikutuksen sujumisesta työpaikoilla mielletään yleensä esihenkilön vastuulle ja esihenkilön tehtävänkuvaan kuulukin huolehtia siitä, että vuorovaikutus sujuu ja asiat selviävät. On kuitenkin muistettava, että jokaisella ryhmän jäsenistä on oma vastuunsa ryhmän vuorovaikutuksellisesta tilasta. (Kuusela 2013, 42.)

### 3.2 Psykologinen turvallisuus

Ryhmän vuorovaikutukseen, uudistumiskykyyn ja tehokkuuteen vaikuttaa myös työyhteisön psykologisen turvallisuuden taso (Toivanen, Käsälä, Kalliomäki-Levanto, Kauppi, Tuomivaara, Yli-Kaitala & Suorsa 2021, 94). Psykologisen turvallisuuden merkitys yleisesti työelämässä on kasvanut viime aikoina työelämän ja maailman muuttuessa. Psykologisella turvallisuudella tarkoitetaan sitä, miten yksilöön ja hänen epäonnistumisiinsa, huolen aiheisiin, palautteisiin ja avunpyytämiseen suhtaudutaan työyhteisössä. Psykologisesti turvallisessa työyhteisössä jokainen voi olla oma itsensä ilman pelkoa joutumisesta naurunalaiseksi, nolatuksi tai vähätellyksi. Virheistä opitaan, ne ymmärretään kuuluvan osaksi työtä ja toiminta on keskittynyt yhdessä asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen. Psykologisesti turvallisessa työyhteisössä myös kunnioitetaan erilaisia ominaisuuksia, taustoja ja osaamista. (Työterveyslaitos 2021.) Tilastollisesti tarkasteltuna työpaikkojen psykologinen turvallisuus on Suomessa vuoden 2018 tehdyn tutkimuksen mukaan kasvanut 2000-luvulla merkittävästi. Työpaikoilla koetaan yhä useammin, että ollaan työyhteisön arvostamia jäseniä. Työpaikoilla keskustellaan enemmän, ilmapiiri on avoimempaa ja kannustavaa sekä apua ja tukea koetaan olevan tarjolla. (Sutela, Pärnänen & Keyriläinen 2019, 164, 345.)

Psykologinen turvallisuus ei ole uusi käsite, mutta sen merkitystä on tuotu viime aikoina paljon esille ja myös tutkittu. Googlen Aristoteles-tutkimus (Duhigg 2016,

20) osoitti, että psykologinen turvallisuus on tärkeä tiimin menestyksen ja yhdistymisen kannalta. Tutkimuksessa huomattiin muun muassa, että psykologisesti turvallisissa tiimeissä vallitsi tasa-arvo vuorovaikutuksen osalta. Hiltusen ja Saarentaustan (2021, 65–66) tekemässä tutkimuksessa taas todettiin, että korkean psykologisen turvallisuuden omaavissa tiimeissä yksilöt kokevat myös pysyvänsä vaikuttamaan paremmin työhönsä ja kehittämään työtapojansa. Vaikka esihenkilöllä on suuri vastuu psykologisen turvallisuuden kehittäjänä työyhteisössä, niin hekin ovat osa työyhteisöä ja yleensä koko työyhteisö jakaa saman kokemuksen psykologisen turvallisuuden tasosta.

Kelan Asiakkuuspalvelujen tulosityksikön ryhmäpäälliköt kuuluvat oman yksikönsä johtotiimiin. Johtotiimin puheenjohtajana toimii yksikön päällikkö ja ryhmäpäälliköiden lisäksi johtotiimin palavereihin osallistuvat myös yksikön suunnittelijat sekä YT-valtuutettu toimihenkilöiden edustajana. Tutkimusten mukaan johtotiimien ja johtoryhmien olisi hyvä kehittää ja vahvistaa palautekulttuuriaan keskinäisen luottamuksen ja yhteishengen kehittämiseksi. Esihenkilöiden kannattaisi myös itse tunnustella tunneilmastoa ja miettiä miltä esihenkilöiden palaveriin tuntuu mennä, mikä palaverissa saa innostumaan ja mikä ei. Myös omaa osuuttaan työyhteisön tunneilmastoon olisi hyvä miettiä ja havainnoida kehittämisen kohteita. Psykologista turvallisuutta voidaan johtotiimeissä luoda lisäämällä avointa ja hyväksyvää keskustelukulttuuria, kannustusta, sekä erilaisten mielipiteiden arvostusta. Näiden lisäksi on tärkeää on, että ryhmässä kaikki ovat sitoutuneita toimimaan yhteisen päämäärän eteen, tavoitteet ovat selkeät ja jokainen kokee tekevänsä merkityksellistä työtä. (Rantanen, Leppänen, Kankaanpää 2020, 210–211, 214.) Luoma (2021, 25–26, 127–130) tuo esille, että johtoryhmän hyvä toiminta ei tarkoita sitä, että se on yksimielinen kaikessa. Hyvä johtoryhmä ottaa huomioon ja hyödyntää kehittävällä tavalla erilaiset mielipiteet, ja osaa kohdata erilaisuuden kehittävällä tavalla. Erilaiset mielipiteet voivat johtaa konflikteihin, näkemyseroihin ja erimielisyyksiin, mutta hyvin toimivassa johtoryhmässä nämä pystytään käsittelemään rakentavasti.

Esihenkilöt ja johtavassa asemassa olevat voivat kehittää psykologisen turvallisuuden tasoa työyhteisössä tarkastelemalla ensimmäiseksi esimerkiksi sitä mikä on esihenkilöryhmien palaverien ilmapiiri ja arvostetaanko siellä kollegoita.

Esihenkilö voi lisätä psykologista turvallisuutta työyhteisössä osoittamalla arvostustaan, kannustamalla avoimeen vuoropuheluun, näyttämällä oman epätäydellisyytensä sekä kuuntelemalla. (Työterveyslaitos 2020, 5.) Nykyajan työelämässä tulisi huomioida myös, että etänä työskentely vähentää kasvokkain tapahtuvaa vuorovaikutusta ja hävittää sanatonta viestintää. Tällä voi olla vaikutusta myös työyhteisön psykologiseen turvallisuuteen. Psykologista turvallisuutta voi etätyössä olevien kanssa kehittää ja lisätä esimerkiksi vahvistamalla yhteydenpitoa ja läsnäolon tunnetta. (Toivanen ym. 2021, 95.) Muun muassa Delizonna (2017, 3–5) on tuonut esille keinoja työyhteisön psykologisen turvallisuuden kehittämiseksi. Hän esittää esihenkilöiden avuksi muun muassa seuraavia keinoja: suhtaudu konflikteihin kehittävästi, puhu jokaiselle kuin ihminen ihmiselle (luottamus ja kunnioitus), ennakoi reaktioita ja suunnittele niihin vastauksia (vaikeiden asioiden esille nosto), korvaa syyllistäminen uteliaisuudella (virheistä opitaan), pyydä palautetta toiminnastasi ja mittaa psykologisen turvallisuuden tasoa säännöllisesti. Näiden keinojen avulla voi nähdä työyhteisön sitoutuneisuuden, motivaation ratkaista ongelmia, oppimisen ja tuloksellisuuden kasvavan.

### 3.3 Vuorovaikutus ja yhteistyö hajautetussa työyhteisössä

Tuomivaaran & Ruohomäen artikkelin mukaan (2015) nykyaikaisen työn organisoinnista ja siihen liittyvistä tekemisen eri muodoista puhutaan monin erilaisin, käsittein. Silloin, kun työyhteisön jäsenet eivät työskentele fyysisesti samassa paikassa, voidaan käyttää esimerkiksi käsitteitä etätyö, monipaikkainen työ, virtuaalityö tai hajautettu työ. Yhdistävänä tekijänä näille kaikille käsitteille voidaan Työterveyslaitoksen (2021) mukaan pitää sähköisen tieto- ja viestintäteknologian roolia työn tekemisessä. Yhteistä on myös se, että työtä voidaan tehdä yhdessä tai useammassa paikassa.

Kelan Asiakkuuspalvelujen tulosityksikön ryhmäpäälliköt työskentelevät maantieteellisesti hajautetussa organisaatiossa. Työtä voidaan tehdä läsnätyönä toimistossa, etätyönä kotona tai Kela-etätyönä muussa kuin omassa palvelupisteessä. Ryhmäpäällikkö toimii esihenkilönä omassa palveluryhmässään, ja johtaa toimintaa pääasiallisesti etäyhteyksien kautta. Myös ryhmäpäälliköitä johdetaan yleensä etänä yksikön päällikön toimesta. Asiakaspalveluyksiköiden ryhmäpääl-

liköt osallistuvat arjessaan useisiin virtuaalisesti toteutettaviin palavereihin lähimpien kollegoidensa, muiden esihenkilöiden sekä verkostojensa kanssa. Tämän lisäksi ryhmäpäälliköillä on mahdollisuus osallistua valtakunnallisiin kaikille Kelan esihenkilöille järjestettäviin virtuaalisiin palavereihin sekä koulutuksiin.

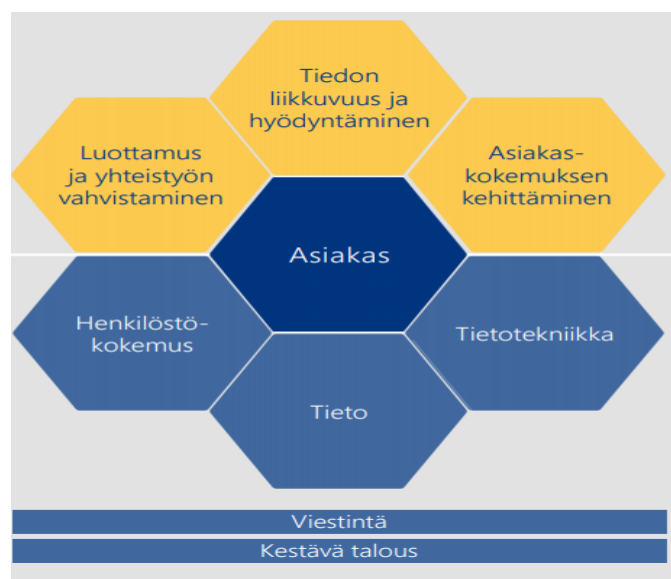
Ruohomäen ja Koiviston (2017, 49) tutkimuksessa todettiin, että maantieteellisesti hajautettu toimintaympäristö on osoittautunut teknisesti ja sosiaalisesti vaativaksi ja toimintaympäristön kompleksisuus vaikeuttaa tiimityötä. Toisaalta Sivunen (2007, 219) totesi tutkimuksessaan, että hajautetun tiimin eri ulottuvuudet voidaan nähdä sekä etuina että haittoina. Tiimin esihenkilön tärkeä tehtävä on olla tavoitteiden asettaja, mutta hänellä on tärkeä rooli myös erilaisten viestintävälineiden tarjoajana sekä vuorovaikutuskäytänteiden laatijana. Näin voidaan edistää hajautetun tiimin muotoutumista vuorovaikutukselliseksi ryhmäksi. Sutelan ym. (2019, 346) tutkimuksen mukaan työn muuttuminen yhä digitaalisemmaksi on muuttanut työyhteisöjen vuorovaikutusta ja kasvokkain tapahtuva kanssakäyminen on vähentynyt. Kuitenkin tutkimuksen mukaan digitalisaation vaikutus kanssakäymiseen jakaa ihmisten mielipiteitä. Osan mielestä kanssakäyminen työkavereiden kanssa on lisääntynyt, osan mielestä se on vähentynyt ja osan mielestä digitalisaatio ei ole muuttanut kanssakäymisiä lainkaan.

Hajautetuissa tiimeissä toimiminen on yhä useammalle arkipäivää tämän päivän työelämässä ja hajautetun tiimien vuorovaikutusta tutkitaan enenevässä määrin. Esimerkiksi Sivunen (2007, 220–221) on väitöskirjassaan tutkinut ilmiötä johtamisen näkökulmasta. Hänen tutkimuksensa mukaan hajautetun tiimin johtamisessa korostuu se, miten esihenkilö saa tiimin jäseniä osallistumaan yhteiseen vuorovaikutukseen. Tässä korostuu esihenkilön oma aktiivisuus yhteydenpidossa. Hajautetun tiimin johtamisessa korostuu myös tuen antaminen, johon esihenkilö joutuukin kiinnittämään tavallista enemmän huomiota sähköisiä viestimiä käyttäessään. Erilaisten viestintävälineiden tarjoaminen, käyttö ja käytön opastus vaikuttavat myös tiimin vuorovaikutuksen toimivuuteen. Myös DuFrene ja Lehman (2016, 7, 61) toteavat, että virtuaalisen tiimin johtajalta vaaditaan poikkeuksellisia johtamisen taitoja. Heidän mukaansa esihenkilöltä vaaditaan muun muassa organisointitaitoja, kykyä osallistaa ryhmä avoimeen vuorovaikutukseen

sekä hoitaa konflikteja. Esihenkilön kannattaa panostaa ja käyttää aikaa virtuaalisen tiimin ja sen vuorovaikutuksen kehittämiseen, koska näin saavutetaan tuotava, tyytyväinen ja vuorovaikutteinen yhteen toimiva tiimi.

Hajautetussa, virtuaalisesti toimivissa organisaatioissa ja työyhteisöissä tulisi Vakolan ja Wilsonin (2004, 112–120) tutkimuksen mukaan ottaa huomioon etenkin tiedon jakaminen, organisaation kulttuuri ja tiimityö. Tulisi muistaa, että vaikka nykyajan tietotekniikka mahdollistaa monipuolisesti mahdollisuuksia, niin ihmisten välistä yhteistyötä ei pitäisi koskaan pitää selvänä asiana virtuaalisessa yhteisössä. Tämän vuoksi etänä toimivissa tiimeissä olisi tärkeää sopia yhteistyön ja vuorovaikutuksen tavat ja pelisäännöt. Ristolaisen, Majjalan ja Elorannan (2020, 184) tutkimuksen mukaan tärkeää on myös tarjota riittävä tuki ja koulutus etäviestinnän onnistumisen takaamiseksi.

Kela organisaatiossa on toimittu hajautetusti jo useita vuosia silti etätöiden tekeminen on lisääntynyt paljon meneillään olevan pandemian myötä. Vuonna 2020 luodussa Kelan strategiassa ja etenkin sen henkilöstökokemusosastrategiassa on huomioitu työn ja toimintaympäristön muutokset tulevaisuudessa, muun muassa lisääntyvä virtuaalisyys. Kelan strategiaan (Kuvio 1) on kuvattu ne strategiset osa-alueet, joita kehittämällä Kela saavuttaa strategiset tavoitteensa sekä strategian toteuttamisen toimeenpanon osa-alueet, joiden avulla päästään strategiaan tavoitteisiin.



Kuvio 1. Kelan Strategian toimeenpanon ja kehittämisen kokonaisuus (Kela 2020)



Saavuttaakseen strategiset tavoitteensa Kelassa panostetaan henkilöstökokemukseen. Hyvällä henkilöstökokemuksella voidaan saavuttaa erinomainen asiakaskokemus, joka on yksi toiminnan perusedellytyksiä. Hyvään henkilöstökokemukseen pyritään muun muassa vahvistamalla sisäistä luottamusta ja yhteistyötä neljän painopisteen kautta: luottamus ja yhteistyö, työhyvinvointi ja terveys, osaaminen, innovointi ja tuottavuus. Painopisteistä tärkeimmäksi on kirjattu luottamus ja yhteistyö.

Kelan henkilöstöosastrategian mukaan hyvän henkilöstökokemuksen saavuttaminen edellyttää, että työpaikalla on uudistumista ja kehittämistä tukeva kokeilukulttuuri, jossa tuotteet, palvelut ja toimintatavat luodaan yhdessä. Toiminta on avointa, vuorovaikutteista, hallittua sekä ennakoivaa. Uutta teknologiaa hyödynnetään ennakkoluulottomasti ja johtaminen on huippuluokkaa sekä otamme käyttöön uusia työnteon muotoja. Strategian mukaan luottamus ja sisäinen yhteistyö ovat Kelan tapa toimia. Strategiassa luottamus kohdistuu lähinnä työnantaja luottamukseen esimerkiksi työurien jatkumisen ja työn merkityksellisyyden kokemukseen liittyen. Kuitenkin luottamus strategiassa sisältää myös sen, että luodaan luottamusta ja sisäistä yhteistyötä avoimella keskustelukulttuurilla sekä omassa työyhteisössä että työyhteisöjen välillä. Luottamuksen kasvattaminen vaatii myös vuorovaikutusta, joka on merkityksellinen vaikuttaja jokaisen organisaation jäsenen kannalta.

Strategiasta on löydettävissä myös psykologiseen turvallisuuteen liittyviä ominaisuuksia, joita pyritään kehittämään: uskottavuus, luottamus, kunnioitus ja oikeudenmukaisuus. Kunnioitusta strategian mukaan pyritään huomioimaan siinä, miten esihenkilöiden toiminta peilaa toimihenkilöiden näkökulmasta tukemista, yhteistyötä ja välittämistä. Oikeudenmukaisuutta strategian mukaan edellyttää esihenkilöiltä kaikessa toiminnassa yhdenvertaista, tasapuolista ja tasa-arvoista toimintaa.

## 4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

### 4.1 Määrällinen tutkimusote

Tämän opinnäytetyön tutkimuksellinen pääpaino on määrällisessä tutkimusotteessa. Määrällisen tutkimuksen avulla voidaan usein kartoittaa voimassa oleva tilanne, mutta ei usein pystytä selvittämään asioiden taustoja. Määrällisen tutkimuksen tarkoituksena on antaa yleinen kuva mitattavien ominaisuuksien välisistä eroista ja suhteista. (Vilkka 2007, 13.) Määrällisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmiä tyypillisesti ovat muun muassa kyselytutkimukset, lomakekyselyt ja internetkyselyt. Tutkimuksen perusjoukko, tutkimuskysymykset ja kysymysten sisältö vaikuttavat sopivan tiedonkeruumenetelmän valintaan. Samassa kyselyssä voidaan käyttää sekä määrällisiä että laadullisia menetelmiä. (Heikkilä 2014, 16)

Tässä opinnäytetyössä aineistonkeruu suoritettiin sähköisen kyselyn avulla, ja laadullisen tutkimusmenetelmän piirteitä tutkimukseen toivat kyselylomakkeen avoimet kysymykset. Sähköinen kyselylomake tutkimustapana sopii tutkimukseni tarkoitukseen, koska tutkimuksen kohteena oleva ryhmä on maantieteellisesti hajallaan ja tutkimuksessa voidaan kysyä arkaluoteisiakin asioita. Arkaluontoisuuden vuoksi tutkimuksen vastaaja jäi käytettävän kyselymenetelmän vuoksi tuntemattomaksi. Kyselylomake lähetettiin organisaation sähköpostia käyttäen, jolloin kaikilla vastaajilla on samat tietotekniset resurssit ja mahdollisuudet vastata kyselylomakkeeseen. (Vilkka 2015, 94–106.)

Määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä tarkastelee tietoa numeerisesti. Se vastaa kysymyksiin, kuinka moni, kuinka paljon ja kuinka usein. (Vilkka 2007, 14.) Heikkilän (2014, 8) mukaan määrällisen tutkimuksen kautta selvitetään prosenttiosuuksia ja lukumääriä ja niihin liittyviä kysymyksiä. Määrällisen tutkimusmenetelmän mukaisesti tässä tutkimuksessa kyselyn kautta saatu tieto selitetään ja tuotetaan sanalliseen muotoon, ja siten pyritään kuvaamaan eri asioiden liittymiä tai eroavaisuuksia toisiinsa nähden. Ritalan (2003, 45) mukaan määrällinen tutkimus on yleiskäsite, joka sisältää monenlaisia lähestymistapoja. Näitä ovat esimerkiksi kyselytutkimukset, erilaiset kokeet ja tapaustutkimukset. Määrällisen tutkimukseen kuuluu yleisesti erilaisten tietoteknisten ohjelmistojen käyttöä-

minen apuna joko kyselyiden tuottamisessa tai aineiston analyysissä. Tässä tutkimuksessa on hyödynnetty tietoteknisiä ohjelmistoja kyselyn tuottamisessa sekä aineiston analyysivaiheessa.

Määrällinen tutkimus voi tukea teorioita tai auttaa niiden kehittämisessä. Määrällisen tutkimuksen rajoittavina tekijöinä voidaan nähdä se, että menetelmä sisältää ennalta määrättyjä metodeja. Tällöin voi olla vaikea löytää uutta ymmärrystä ja löytää keinoja ratkaista uudenlaisia ongelmia. Tutkimusmenetelmän etuna voidaan taasen nähdä menetelmän suunnitelmallinen ja vaiheittainen menettelytapa, joka mahdollistaa yleistämisen. (Ritala 2003, 17–18, 44.) Heikkilän (2014, 17–18) mukaan esimerkiksi sähköisen kyselyn etuna voidaan nähdä se, että mahdolliselta haastattelijan vaikutukselta vastauksiin vältytään, vastaukset saadaan nopeasti ja arkaluontoisten kysymysten käyttömahdollisuus on hyvä. Toisaalta taasen vastausten tarkkuus voi jäädä kyseenalaiseksi ja väärinymmärrysten mahdollisuus on suuri.

Tämän opinnäytetyön suunnittelu- ja ideointivaiheen aikana on varmistettu, että tutkittava asia on mitattavissa ja testattavissa, eli tutkittava aihe tai ilmiö on operationalisoitavissa. Operationalisointi on kuvattu tarkemmalla tasolla tämän raportin aineistonkeruun kuvauksen yhteydessä. Käytännössä operationalisointi tarkoittaa siirtymistä teoreettiselta tasolta mittaukseen perustavalle tasolle. Tutkijan on varattava tähän vaiheeseen riittävästi aikaa sekä myös testattava kyselylomakkeelle luomansa kysymykset. Kuten operationalisointi teorian mukaan edellyttääkin, niin myös tässä tutkimuksessa tutkija tuntee tutkittavan kohderyhmän eli perusjoukon hyvin. Tutkimussuunnitelma ja kysymyslomakkeen luominen kietoutuvat erottamattomasti yhteen tutkimusprosessin aikana. (Vilka 2015, 101–102, 105.)

#### 4.2 Laadullisen tutkimusmenetelmän piirteet

Tässä tutkimuksessa laadullista näkökulmaa vastaa kyselylomakkeen avoimet kysymykset. Andersonin (2016, 240) mukaan määrälliseen tutkimukseen voidaan yhdistää laadullista tutkimusta täydentämään sen tuomaa tietoa ja näin hyödyntää molempien tutkimustapojen etuja. Grönforsin & Vilkan (2011, 4) mukaan laadullisella eli kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä yleensä tarkoitetaan ei-tilas-

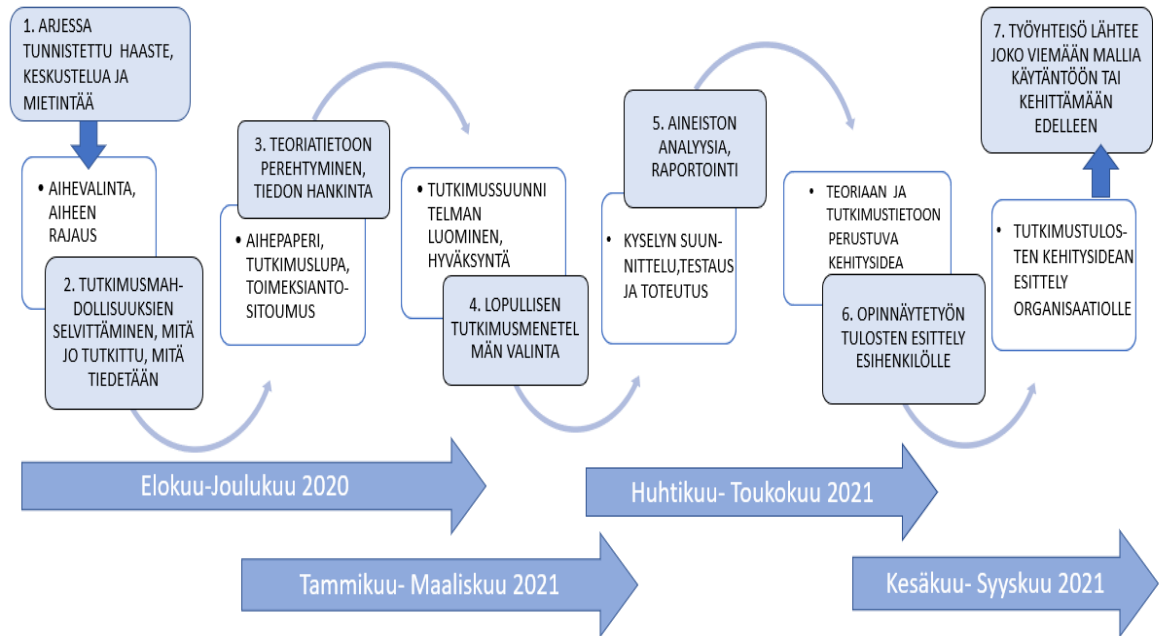
tollisia tutkimusmenetelmiä. Laadullisessa tutkimuksessa ei käytetä matemaattisia merkityksen osoittajia vaan keskitytään enemmän aineiston hankintaan. Järvenpää (2006, 1–7) taas tuo esille, että laadullisen tutkimuksen tavoite on ymmärtää ilmiötä. Laadullisessa menetelmässä korostuu tutkijan omat havainnot enemmän kuin mitattu tieto. Laadullisella tutkimuksella pyritään tutkimaan esimerkiksi monimutkaisia ilmiöitä ja prosesseja sekä ilmiöitä, joiden muuttujia ei ole vielä tunnistettu. Laadullisen tutkimuksen tunnusmerkkinä on se, että tutkittavien näkökulma on keskeinen ja otanta on yleensä harkinnanvarainen. Tutkijalla ei yleensä ole hypoteeseja kuten määrällisessä tutkimuksessa, vaan niitä tuotetaan aineiston perusteella.

Tässä tutkimuksessa kyselylomakkeen avoimissa kysymyksissä vastaaja sai mahdollisuuden vapaamuotoisesti kertoa aihealueeseen liittyviä mielipiteitään. Tämä menetelmä mahdollistaa ilmiön kartoittamisen koko kirjossaan ja on hyvin ymmärtävä menetelmä (Tilastokeskus, 2021). Avointen vastausten kautta pyrittiin ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä laajemmin ja laadullisen ja määrällisen menetelmän yhdistäminen koettiin tutkimustulosten saamisen kannalta tarpeelliseksi. Tuomi ja Sarajärvi (2009, 71) tuovat esille näkökulman, että laadulliseen ja määrälliseen tutkimukseen jaottelu tiukasti ei ole useinkaan järkevää tai tarpeen. Usein tutkimuksesta on löydettävissä sekä määrällisiä että laadullisia piirteitä ja erilaisten menetelmien käyttö voi parhaimmillaan tukea tutkimuksen luotettavuutta ja yleistettävyyttä.

#### 4.3 Konstruktiivinen lähestymistapa opinnäytetyön prosessissa

Opinnäytetyön prosessi on kuvattu hyödyntäen ja soveltaen konstruktiivisen menetelmän piirteitä (Kuvio 2). Kun tarkoituksena on luoda uusi toimintamalli käytännön ongelman ratkaisun kautta, soveltuu konstruktiivinen tutkimusote hyvin lähestymistavaksi. Myös tämän tutkimuksen tavoitteena on tuoda esille kehittämistä vaativia käytännön toimintatapoja ja mahdollisesti luoda uusia toimintatapoja tutkimustuloksiin ja siihen kytkeytyvään teoriaan perustuen. Konstruktiivisen lähestymistavan kautta voidaan pyrkiä muuttamaan organisaation toimintaa ja käytänteitä perustelemalla se teorialla ja tuomalla organisaatiolle uutta tietoa. Oleellista on, että käytännön ongelma ja siihen kehitetty ratkaisu yhdistetään teo-

reettiseen tietoon. Konstruktivisessa lähestymistavassa on tärkeää, että kehitettävä ratkaisu osoittautuu toimivaksi myös muualla kuin kohdeorganisaatiossa, joka on myös tämän tutkimuksen yksi tavoite. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 65–66.)



Kuvio 2. Konstruktivisen tutkimusotteen piirteet ja opinnäytetyön prosessi (Lukka 2014, mukaillen)

Toikon ja Rantasen (2009, 155–164) mukaan tutkimuksellisen kehittämisen peruslähtökohta on siirtyä luotettavan tiedon tavoittelemisesta kohti käyttökelpoisen tiedon tuottamista. Kehittämistoiminnassa on tärkeää huomioida tulkinnallinen ja kriittinen lähestyminen. Tulkinnallisessa lähestymistavassa lähtökohta on usein konstruktivinen, jossa toimijat voivat nähdä kehittämiskohteet eri tavalla. Tällöin tavoitteet eivät ohjaa toimintaa. Kriittisessä lähestymistavassa kehittäminen on sidoksissa erilaisiin etuihin ja tarpeisiin, joiden avaaminen on olennaista. Kriittisessä lähestymistavassa voidaan kysyä miten olemassa olevia toimintatapoja voitaisiin kehittää käyttäjien ja asiakkaiden ehdoilla. Kriittinen ajattelu on johdonmukaista ja etenee johdonmukaisuuden periaatteita noudattaen. Kriittisessä ajattelutavassa on tärkeää analysoida ja tutkia erilaisia etuja ja tarpeita sekä asennoitua jonkun toisen tuottamaan tietoon kysyvästi. Kriittinen kehittämisen päämäärä on olemassa olevan toimintatavan arviointi ja tämän kautta uusien mahdollisuuksien luominen tehdä asioita toisin.

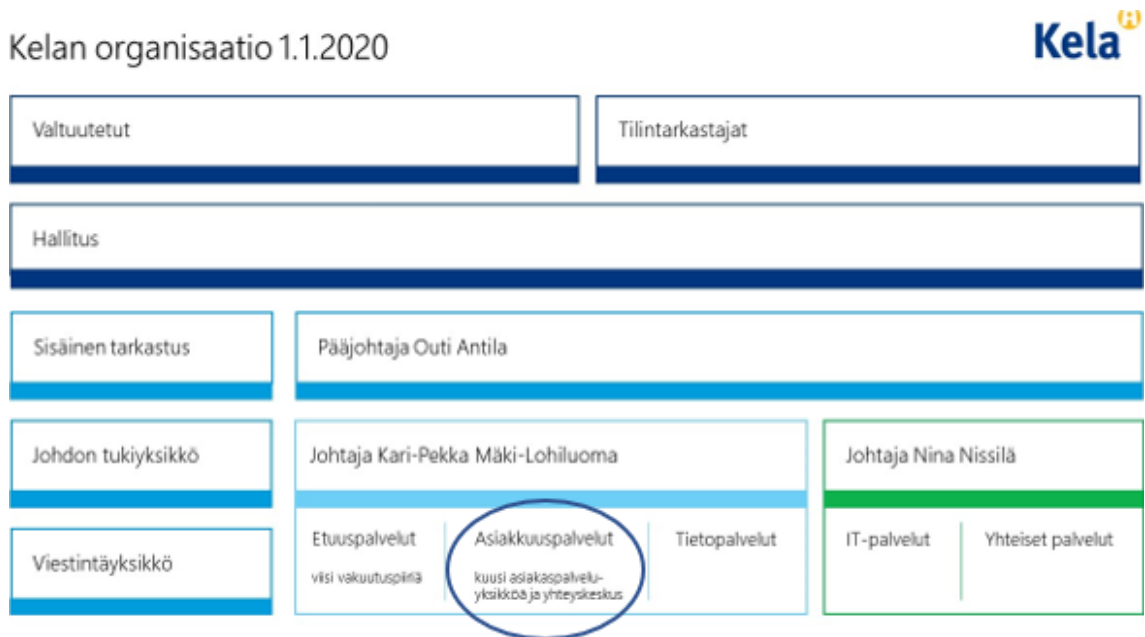
Tämän opinnäytetyön aihevalinta ja tutkittava ilmiö nousi työelämän käytänteistä, joka tuo tutkimusongelman ja siihen liittyvän kehittämisen mielekkääksi tutkijalle. Tutkimusaiheen valinta on tärkeä vaihe kaikissa tutkimuksissa, ja näin on myös konstruktivisessa tutkimuksessa (Lukka 2014). Tämän jälkeen lähdin tutkimaan mahdollisuuksia aiheen tutkimiseen organisaatiossani ottamalla yhteyttä organisaationi eri tahoihin. Kun tutkimukseni aiheeseen suhtauduttiin myönteisesti, lähdin hankkimaan tutkimusluvan sekä teoriatietoa tutkimusaiheeseeni liittyen. Teoriatiedon ja ymmärrykseni tutkimukseen liittyvästä toimintaympäristöstä auttoivat luomaan syvällisen yleisnäkemyksen tutkimuksen lähtötilanteesta. Näiden tietojen pohjalta loin tutkimuskysymykset sekä valitsin tutkimusmenetelmän. Sähköinen kyselyn suunnitteluun pyrin käyttämään aikaa ja sitä testaamalla luomaan luotettavan, ymmärrettävän sekä tietoa antavan mittarin. Aineiston analyysin pohjalta loin ratkaisuja ja kehittämisideoita. Tutkimustulosten pohjalta nousevat kehitysideat esitellään työyhteisössä tutkimuskohteena olevalle joukolle ja heidän esihenkilöillensä, sekä myös muille esihenkilöyhteistyön kehittämisestä kiinnostuneille tahoille.

#### 4.4 Tutkimuksen perusjoukko ja aineiston keruu

Kuten määrälliseen tutkimusmenetelmään kuuluu, on tässäkin tutkimuksessa muodostettu tutkimuksen perusjoukko tutkimusongelmaan perustuen. Perusjoukko eli populaatio on havaintoyksiköiden joukko, joihin tutkimustulokset halutaan yleistää ja joihin liittyvien ominaisuuksien selvittäminen on tutkimuksen tavoitteena. (Opinnäytetyöpakki 2020.) Tämän tutkimuksen perusjoukko ovat Kelan Asiakkuuspalvelujen tulosityksikön ryhmäpäälliköt (Kuvio 3), eli ne henkilöt, joiden työn kehittämisestä tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita (Vehkalahti 2019, 43). Tarkoituksena ei ole tehdä vertailevaa tutkimusta asiakaspalveluyksiköiden välillä vaan käsitellä vastaajia yhtenä tutkimusjoukkona.

Asiakkuuspalvelujen tulosityksikön ryhmäpäälliköt työskentelevät maantieteellisesti jaetuissa, kahdeksassa eri asiakaspalveluyksikössä. Tästä tutkimuksesta jätettiin pois organisaation erilaisuuden vuoksi kaksi Asiakkuuspalvelujen erikoisyksikköä, Yhteyskeskus ja Kehittämisyksikkö. Tämän perusteella tämän tutkimuksen perusjoukon muodostivat 44 ryhmäpäällikköä kuudesta asiakaspalveluyksiköstä. Tässä tutkimuksessa mukana olevien ryhmäpäälliköiden työnkuva on peruselementeiltään samanlainen. Erilaisuutta työnkuvaan voi tuoda erilaiset

vastuutehtävät, joita ryhmäpäälliköillä voi olla. Ryhmäpäälliköiden esihenkilönä toimii yksikön päällikkö



Kuvio 3. Kelan organisaatio (Kela 2020)

Tutkimuksen aihe ja toimintakenttä ovat minulle tuttuja nykyisen työni ja aiemman työhistoriani kautta. Tämän ja aiemmin esitettyjen kehittämistarpeiden esiintymisen vuoksi tutkimusjoukoksi valikoituivat asiakaspalveluyksiköiden ryhmäpäälliköt. Aineiston keruuseen käytettiin sähköistä, organisaation sähköpostin kautta välitettyä kyselylomaketta. Kyselylomake sisälsi tutkimuskysymyksiin ja teorian pohjautuvia strukturoituja eli suljettuja monivalintakysymyksiä sekä avoimia kysymyksiä. Lisäksi osa kysymyksistä oli sekamuotokysymyksiä. Sekamuotoisissa kysymyksissä vastaajalle annetaan valmiiden vastausvaihtoehtojen lisäksi avoin vaihtoehto vastata kysymykseen (Heikkilä 2014, 34). Kyselylomaketta luodessani pyrin jokaisen kysymyksen kohdalla miettimään mitä tällä kysymyksellä mitataan ja onko se tutkimuskysymyksen kannalta oleellinen. Kyselylomaketta luodessa on tärkeää pyrkiä välttämään turhien kysymysten luomista sekä pitää lähellä tutkimussuunnitelmaa (Vilka 2015, 107). Tutkimuslomakkeen luomisessa on tärkeää myös nimetä ja tunnistaa tutkittavassa ilmiössä esiintyvät asiat (Heikkilä 2014, 31). Tämän tekemistä edesauttoivat tutkimusjoukon tunteminen sekä teoria- ja tutkimustietoon perehtyminen.

Kyselylomakkeen monivalintakysymyksissä annettiin valmis vastausvaihtoehto ja vastaajalle annettiin ohjeeksi valita yksi tai useampi vastausvaihtoehdoista. Monivalintakysymyksillä määrällisessä tutkimuksessa pyritään saamaan vertailukelpoista kysymysten ja vastausten välille. Avoimissa kysymyksissä taas vastausta rajataan vähän ja niillä pyritään saamaan mahdollisimman spontaaneja vastauksia (Vilkkä 2007, 67–69). Kyselylomake sisälsi kolme avointa kysymystä, joihin vastaaja pystyi kirjoittamaan vastauksensa vapaasti. Kyselylomakkeen alussa kysyttiin taustakysymyksenä vastaajan toimintayksikkö.

Monivalintakysymysten vastausvaihtoehdot valitsin käyttäen Likertin asteikkoa. Valitsin Likertin asteikon, koska totesin sen olevan hyvä mittari tutkimukseeni. Kyselyssä vastaajalle annetaan yleensä neljä- tai viisiportainen vastausvaihtoehto, jossa ääripäänä voivat olla täysin samaa mieltä ja täysin eri mieltä. Vastaaja valitsee asteikolta parhaiten omaa mielipidettänsä kuvaavan vaihtoehdon. (Heikkilä 2014.) Tässä tutkimuksessa käytin viisiportaista vastausvaihtoehtoa ja yhdessä kysymyksessä kolmiportaista vastausvaihtoehtoa. Kun vastaajilta kysytään ja mitataan asenteita, on vastausvaihtoehtojen sisällettävä kaksi vastakohtaista ääripäätä sekä neutraali vastausvaihtoehto. Näin vastausasteikko on tasapainossa. Jotta saataisiin mahdollisimman paljon vastauksia, on en osaa sanoa, ei samaa mieltä eikä eri mieltä- tyyppiset vastausvaihtoehdot hyvä sijoittaa mielipideskaalan keskelle. (Kvantitatiivisen tutkimuksen verkkokäsikirja 2010.)

Kyselylomakkeen testasin kolmeen kertaan organisaationi kuuluvilla henkilöillä, joilla oli taustalla esihenkilökokemusta. Pyrin löytämään testaamiseen henkilöitä, jotka eivät osallistu tutkimukseen, mutta omaavat käsityksen kohderyhmästä ja toimintaympäristöstä. Näin voidaan saada todenmukainen käsitys kysymysten ja ohjeiden ymmärrettävyydestä sekä onko kaikki olennaiset asiat huomioitu. Testaamisella voidaan välttää ja korjata ongelmat ennen varsinaista tiedonkeruuta. (Vehkalahti 2014, 48.) Ensimmäisen testauksen jälkeen muutin kyselyä lyhyemmäksi poistamalla turhaksi koettuja kysymyksiä, tarkastin kysymysten muodot yhtäläiseksi ja kiinnitin huomiota taustakysymysten määrään ja tarpeellisuuteen. Vehkalahtien (2014, 24) mukaan on hyvä kiinnittää huomiota siihen, että sanamuodot ovat yksityiskohtaisempia ja selkeämpiä, jotta vastaaja ei turhaudu ja jätä vastaamista kesken. Kahdella seuraavalla testaus kerralla sain tietoa sanamuotojen ja käsitteiden ymmärrettävyyteen liittyen, joiden pohjalta tein korjauksia.



Sähköinen kyselylomake tuotettiin ja lähetettiin tutkimusjoukolle Questback ohjelmaa käyttäen huhtikuussa 2021. Kyselytutkimuksen vastausaika oli 2 viikkoa. Vastausajan pyrin aikatauluttamaan sellaiselle ajalle, jossa kyselyitä ei olisi paljoa eikä vastaajien joukossa olisi ennalta tiedettyjä poissaoloja. Kyselyn mukana oli saatekirje, jolla osallistujia pyrittiin motivoimaan vastaamaan kyselyyn (LIITE 1). Vehkalahten mukaan (2019, 48) saatekirjeen perusteella vastaaja joko hyväksyy tai hylkää kyselyyn vastaamisen. Vastausmotivaatioon eniten vaikuttava asia on aiheen kiinnostavuus, mutta hyvä saatekirje voi houkuttaa vastaajan vastaamaan ja jopa vaikuttaa vastausten luotettavuuteen. Myös Vilkan (2015, 189) mukaan vastaaja usein päättää saatekirjeen perusteella osallistuuko tutkimukseen vai ei. Saatekirjeen tärkeyttä ei usein mielletä osaksi tutkimusta ja sen arviointia, vaikka se saattaa vaikuttaa koko tutkimuksen onnistumiseen. Vastaajille lähetettiin myös muistutus vastaamisesta vastausajan puolellavälissä.

#### 4.5 Aineiston analysointi

Tässä opinnäytetyössä kyselystä saatu aineisto on tuotettu kyselyn teknisen tuottajan toimesta taulukko-ohjelmaan ja jaettu neljään erilaiseen taulukkoon, josta tuloksia voidaan analysoida ja tehdä johtopäätöksiä tutkimuskysymyksiin peilaten. Vilkan (2015, 109) mukaan aineisto on hyvä muuttaa taulukoinniksi, jolloin sen käsittely ja analysointi helpottuu. Jokaisesta kysymyksestä on vastaukset prosenttiosuuksittain sekä pylväsdiagrammilla esitettynä. Vastausten jakautumista ja niiden välisten riippuvuuksien huomioimista helpottamaan käytin ristiintaulukointia. Kysymykset ja vastaukset on lisäksi taulukoitu vastaajittain yksikkökohtaisesti, mutta niin ettei vastaajan anonymiteetti vaarantunut.

Analysointia lähdin tekemään tutustumalla huolellisesti taulukoihin ja annettuihin vastauksiin. Jo ensisilmäys vastauksiin voi tuoda tietämyksen miltä tiedot näyttävät, ja toisaalta perusteellinen aineiston esitutkinta luo hyvän pohjan varsinaiselle analyysille (Vehkalahti 2014, 51). Vilkan (2007, 106) mukaan kyselyn onnistumisen voi todentaa muun muassa sen perusteella kuinka paljon puutteellisesti täytettyjä kyselyitä on vastausten joukossa. Tämän perusteella tämän opinnäytetyön kyselyä voi pitää tämän osalta onnistuneena, koska yhtään puutteellisesti täytettyä lomaketta ei ollut. Analyysivaihetta helpotti myös tutkimuksen ja kyselylomakkeen hyvä ennakkosuunnittelu.

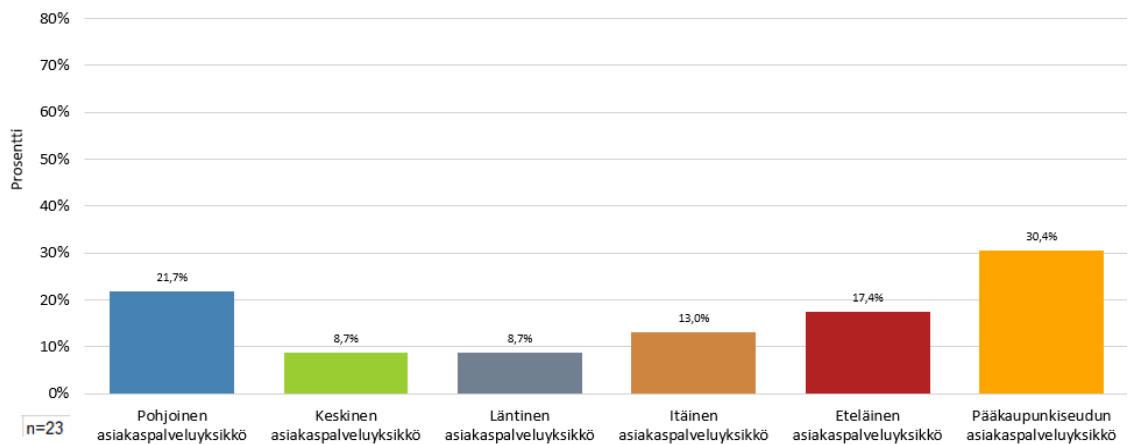
Kyselylomakkeen avoimia kysymyksiä analysoin sisällönanalyysin avulla. Analyysiä ohjasivat oma ymmärrys aiheesta sekä tutkimuskysymykset. Analyysin aloitin tutustumalla saatuihin vastauksiin ja tekemällä niistä muistiinpanoja. Avointen vastaukset kirjasin kysymyksittäin erilliseen taulukkoon, josta lähdin jaottelemaan vastauksia erillisiksi teemoiksi. Eli käytin aineiston analyysissä pääosin perinteistä sisällönanalyysiä, ja osin myös kvantitatiivisia menetelmiä. Vertailin ja suhteutin löydettyjä havaintoja ja löydöksiä toisiinsa ja pyrin tunnistamaan asioiden välisiä yhteyksiä sekä suhteuttamaan niitä teoriaan. (Järvenpää 2006, 24–33.)

Avointen kysymysten vastauksien analysoinnissa käytin apuna myös sanapilvityökalua (Wordart), jolla pyrin löytämään teemojen ja asioiden esiintymistä aineistossa. Erilaisten teemojen esiintymisen jäljittäminen auttoi löytämään ja analysoimaan estettyjä kehitystä kaipaavia ja hyviä olemassa olevia käytänteitä. Näitä sanapilvityökalun avulla esille nousseita teemoja käsittelen tuloksien esittelyn yhteydessä tarkemmin. Vaikka digitaaliset työkalut ovat hyviä apukeinoja tekstin tulkitsemisessa, niin aktiivinen tulkinta ja vastausten ymmärtäminen ovat silti tutkijan tehtävää (Kannisto 2016, 69).

## 5 TUTKIMUSTULOKSET

### 5.1 Yhteistyö ja vuorovaikutus esihenkilöiden välillä

Kyselyyn vastasi ryhmäpäälliköitä jokaisesta asiakaspalveluyksiköstä (Kuvio 4). Suurin vastaajajoukko oli Pääkaupunkiseudun asiakaspalveluyksiköstä ja pienin määrä Keskisestä- sekä Läntisestä asiakaspalveluyksiköistä. Kaikki vastaajat (100 %) ilmoittivat työskentelevänsä omien kollegoidensa ja esihenkilöidensä kanssa pääsääntöisesti etänä - kasvokkain tapaaminen ei ole mahdollista, tai toteutuu hyvin harvoin. Etänä työskentelemisen osuus oli odotettu vastaus ole-massa olevan pandemia tilanteen ja organisaation etätyösuosituksen vuoksi.

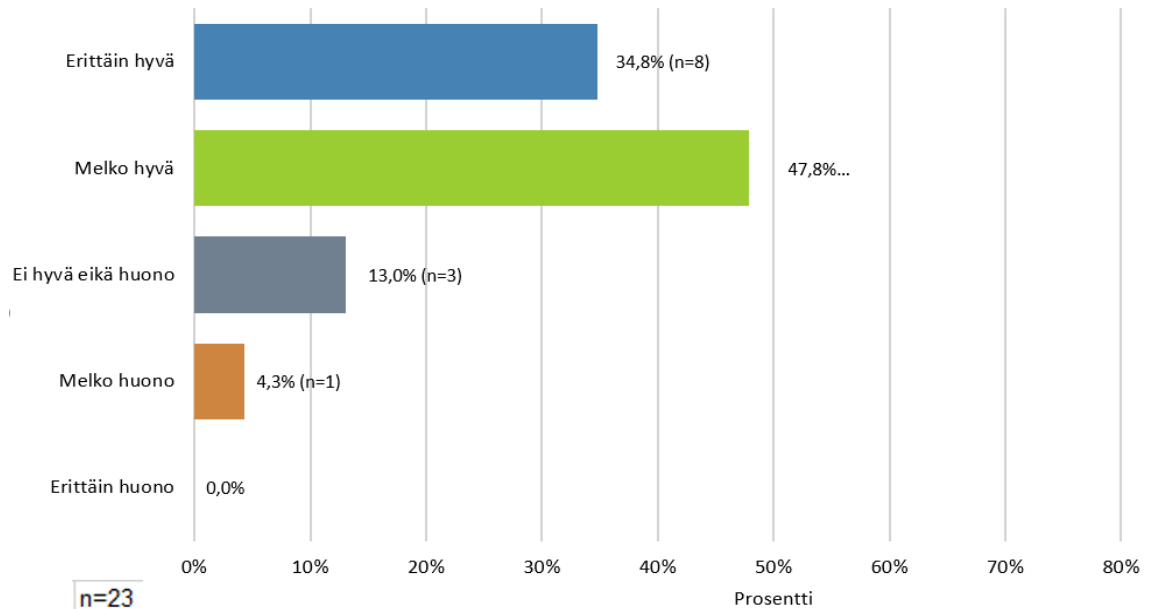


Kuvio 4. Vastaajat asiakaspalveluyksiköittäin

Vastaajia pyydettiin arvioimaan valmiista vastausvaihtoehdoista mitkä ovat yleisimmät tavat olla vuorovaikutuksessa oman yksikön esihenkilöiden kanssa. Mahdollisuus oli antaa myös vapaamuotoinen vastaus. Vastaajien mukaan yleisimpiä tapoja olla vuorovaikutuksessa oman yksikön esihenkilöiden kanssa työpäivän aikana ovat aikataulutetut Skype palaverit (91,3 %), Skype viestit ja soitot (87,0 %) sekä sähköpostiviestit (73,0 %). Vähiten vastauksia annettiin vaihtoehdoille puhelimella soittaen (17,4 %) sekä kasvokkain keskustellen (0 %). Vapaamuotoisia vastauksia annettiin kaksi, joissa molemmissa nostettiin esille Teams palaveri tai Teamsilla soitellen.

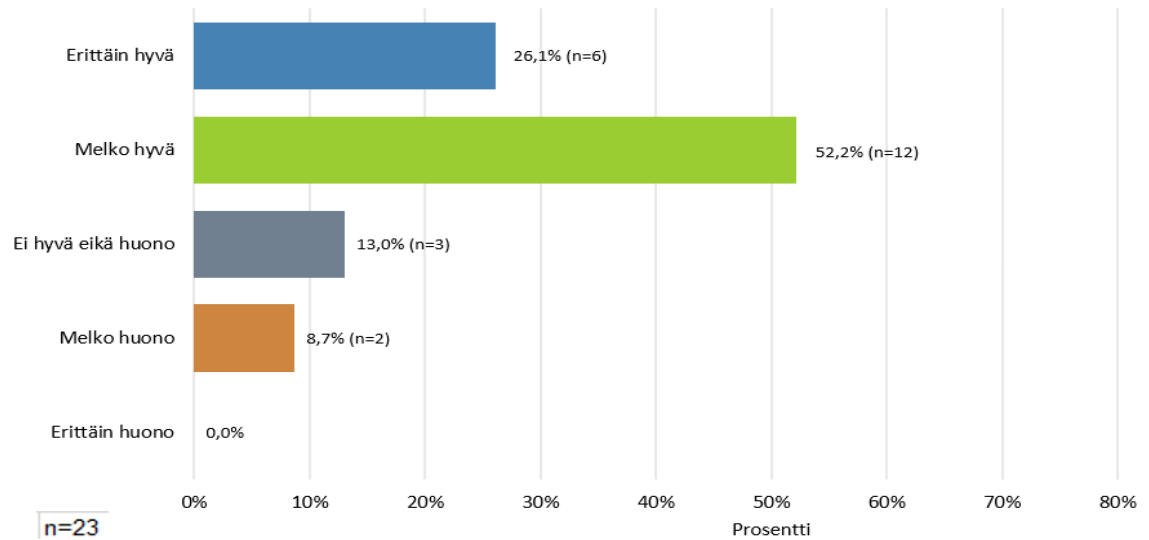
Vuorovaikutuksen ja yhteistyön nykytilannetta esihenkilöiden välillä pyydettiin arvioimaan valitsemalla annettuun väittämään vastausvaihtoehdoista sopivin. Suurin osa vastaajista koki vuorovaikutuksen oman yksikön ryhmäpäälliköiden kes-

ken olevan melko hyvän tai hyvän (Kuvio 5). Kukaan vastaajista ei todennut vuorovaikutuksen olevan erittäin huonoa. Melko huonoksi vuorovaikutuksen totesi 4,3 % vastaajista. Mielenkiintoiseksi ja avoimeksi jää myös se, miksi osa on valinnut vastaukseksi ei hyvä, ei huono (13,0 %).



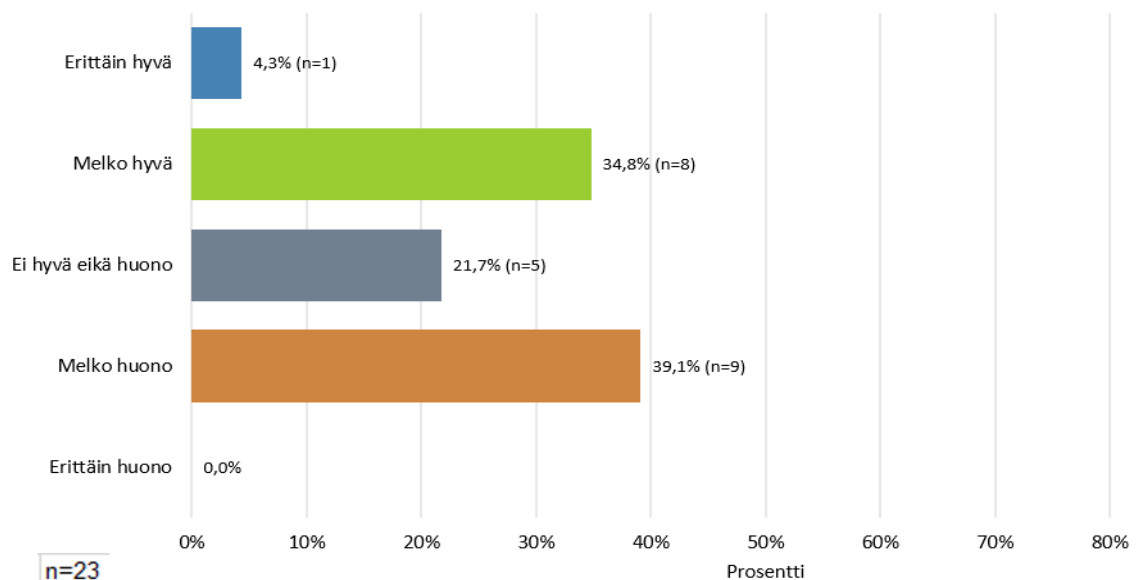
Kuvio 5. Vuorovaikutus oman yksikön esihenkilöiden välillä

Yhteistyön tilanteen oman yksikön esihenkilöiden välillä (Kuvio 6) kokee vastausten perusteella melko hyväksi 52,2 % ja erittäin hyväksi 26,1 %. 13,0 % antoi vastauksen ei hyvä, eikä huono. Kukaan vastaajista ei todennut yhteistyön olevan erittäin huonoa. Kuitenkin 8,7 % vastaajista koki yhteistyön oman yksikön esihenkilöiden välillä melko huonoksi. Suurin osa vastaajista kuitenkin kokee yhteistyön lähimpien kollegoidensa, oman yksikön esihenkilöiden, välillä erittäin hyväksi tai melko hyväksi.



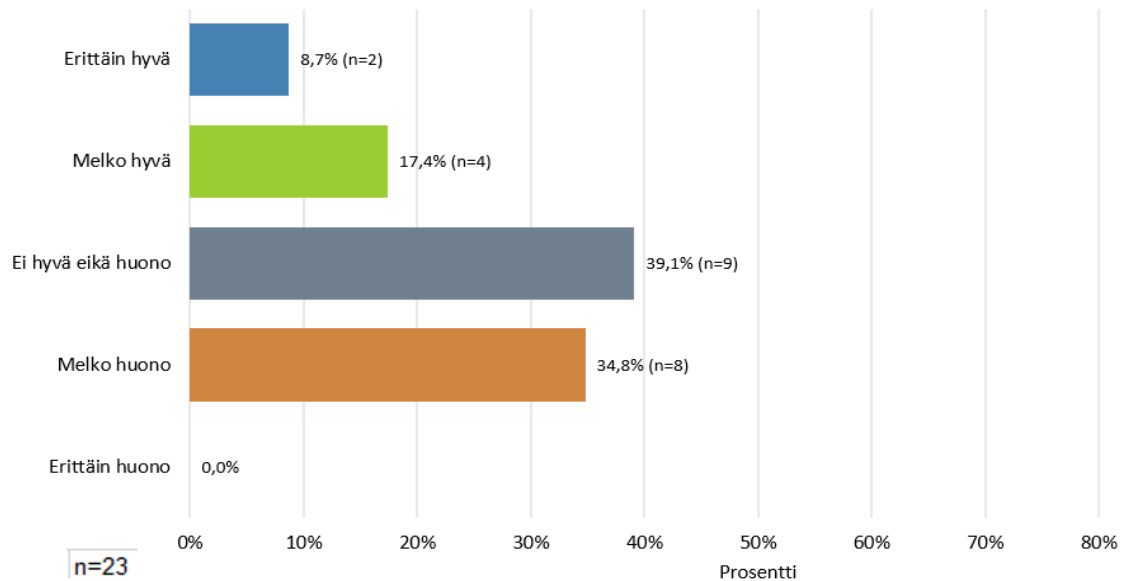
Kuvio 6. Yhteistyö oman yksikön esihenkilöiden välillä

Pyydettyessä arvioimaan vuorovaikutuksen nykytilaa asiakaspalveluyksiköiden esihenkilöiden välillä, suurimman vastausprosentin sai vastaus melko huono. (Kuvio 7). Kukaan vastaajista ei kuitenkaan kokenut vuorovaikutuksen olevan erittäin huonoa. Melko hyväksi vuorovaikutuksen taasen koki 34,8 % ja erittäin hyväksi 8,7 % vastaajista. Toisaalta on huomioitava, että yhteensä melko hyväksi tai erittäin hyväksi vuorovaikutuksen koki yhteensä 43,5 % vastaajista. 21,7 % vastaajista päätyi vaihtoehtoon ei hyvä, eikä huono.



Kuvio 7. Vuorovaikutus asiakaspalveluyksiköiden esihenkilöiden välillä

Yhteistyön eri asiakaspalveluyksikön esihenkilöiden välillä koki erittäin hyväksi tai melko hyväksi yhteensä 26,1 % vastaajista (Kuvio 8). Kukaan vastaajista ei todennut yhteistyön olevan erittäin huonoa, kuitenkin melko huonoksi yhteistyön koki 34,8 % vastaajista. Suurimman vastausmäärän tämän kysymyksen osalta sai vastausvaihtoehto ei hyvä, eikä huono (39,1 %). Tämän kysymyksen vastaukset sivuavat vuorovaikutukseen liittyviä vastauksia siltä osin, että melko huonoksi vuorovaikutuksen kokevien määrä on suuri.



Kuvio 8. Yhteistyö asiakaspalveluyksiköiden esihenkilöiden välillä

## 5.2 Psykologinen turvallisuus

Psykologisen turvallisuuden ilmapiirin nykytilaa tarkasteltiin kysymyksessä, jossa vastaajia pyydettiin arvioimaan eri ominaisuuksien toteutumista tällä hetkellä esihenkilöiden välillä vuorovaikutuksen ja yhteistyön näkökulmasta. Vastausvaihtoehtoja oli yhteensä viisi välillä erittäin hyvä – erittäin huono. Taulukko 1 osoittaa yhteenvedon vastauksista ominaisuuksittain. Taulukkoon on ryhmitelty yhteen vastausvaihtoehdot erittäin hyvä ja melko hyvä - sekä huono ja erittäin huono.

Suurin osa vastaajista koki luottamuksellisen ilmapiirin, avoimuuden, keskustelemaan ilmapiirin, toisia kunnioittavan ilmapiirin sekä erilaisuuden sallivan ilmapiirin erittäin hyväksi tai melko hyväksi. Osa kokee kyseisten ominaisuuksien esiintymisen kuitenkin myös huonona tai erittäin huonona.

Taulukko 1. Psykologiseen turvallisuuteen liittyvien ominaisuuksien arviointi

Arvioitava ominaisuus	Erittäin hyvä tai melko hyvä	Ei hyvä, eikä huono	Huono tai erittäin huono
Luottamuksellinen ilmapiiri (n=23)	73,9 % (n=17)	8,7 % (n=2)	17,4 % (n=4)
Avoimuus (n=23)	65,2 % (n=15)	8,7 % (n=2)	26,1 % (n=6)
Keskusteleva ilmapiiri (n=23)	69,6 % (n=16)	13,0 % (n=3)	17,3 % (n=4)
Toisia kunnioittava ilmapiiri (n=23)	78,3 % (n= 18)	13,0 % (n=3)	8,7 % (n=2)
Erlaisuuden salliva ilmapiiri (n=23)	51,8 % (n=12)	21,7 % (n=5)	26 % (n=6)
Turvallinen ilmapiiri mielipiteiden esittämiseen (n=23)	47,8 % (n=11)	17,4 % (n=4)	34,7 % (n=8)
Virheiden jakamisen mahdollistava ilmapiiri (n=23)	52,2 % (n=12)	26,1 % (n=6)	21,7 % (n=5)

Turvallisen ilmapiirin mielipiteiden esittämiseen koki erittäin hyväksi tai melko hyväksi vähiten vastaajista (47,8 %), 30,4 % vastaajista koki sen melko huonoksi ja 4,3 % erittäin huonoksi. Virheiden jakamisen mahdollistavan ilmapiirin sekä erillaisuuden hyväksyvän ilmapiirin osalta vastauksissa esiintyi eri vastausvaihtoehtojen välillä eniten hajontaa. Virheiden mahdollistavan ilmapiiri sai suurimman vastausprosentin kohtaan erittäin huono (8,7 %).

### 5.3 Yhteistyötä ja vuorovaikutusta haastavat ja tukevat tekijät

Yhteistyötä ja vuorovaikutusta haastavia ja tukevia tekijöitä pyrittiin kartoittamaan kysymyksellä, jossa vastaajat arvioivat erilaisia työelämässä vuorovaikutukseen ja yhteistyöhön liittyviä asioita asteikolla: samaa mieltä, eri mieltä, en osaa sanoa. Esitettyjen väittämien kautta pyrittiin löytämään tekijät, jotka tukevat tai haastavat vuorovaikutusta ja yhteistyötä sekä löytämään kehittämiskohteita.

Kysymykseen panostetaanko esihenkilöiden mielestä vuorovaikutukseen ja yhteistyöhön esihenkilöiden kohdalla tarpeeksi 39,1 % vastasi, ettei panostusta esihenkilöiden vuorovaikutukseen ja yhteistyöhön ole tarpeeksi. 30,4 % koki panostuksen olevan riittävällä tasolla. Taasen 30,4 % vastaajista ei osannut sanoa panostuksen riittävyttä. Tuloksien mukaan suurin osa vastaajista kokee, että vuorovaikutusta ja yhteistyötä on riittävästi oman yksikön esihenkilöiden välillä (Taulukko 2), mutta ei eri asiakaspalveluyksiköiden esihenkilöiden välillä.

Taulukko 2. Vuorovaikutuksen ja yhteistyön riittävyys

	SAMAA MIELTÄ	EN OSAA SANOA	ERI MIELTÄ
<b>VUOROVAIKUTUSTA ON RIITTÄVÄSTI</b>			
OMAN YKSIKKÖNI ESIHENKILÖIDEN KESKEN (n=23)	73,9 % (n=17)	8,7 % (n=2)	17,4 % (n=4)
ASIAKASPALVELUYKSIKÖIDEN ESIHENKILÖIDEN KESKEN (n=23)	13,0 % (n=3)	26,1 % (n=6)	60,9 % (n=14)
<b>YHTEISTYÖTÄ ON RIITTÄVÄSTI</b>			
OMAN YKSIKKÖNI ESIHENKILÖIDEN KESKEN (n=23)	65,2 % (n=15)	8,7 % (n=2)	26,1 % (n=6)
ASIAKASPALVELUYKSIKÖIDEN ESIHENKILÖIDEN KESKEN (n=23)	8,7 % (n=2)	30,4 % (n=7)	60,9 % (n=14)

Kyselyyn vastanneista yli puolet koki, ettei keskustelulle ja mielipiteiden vaihdolle ei ole esihenkilöiden palaverissa riittävästi aikaa, ja 39,1 % koki aikaa olevan riittävästi (Taulukko 3). Samoin yli puolet vastaajista koki, ettei vuorovaikutus ole aktiivista esihenkilöiden palaverissa. Iso osa koki myös, että esimiespalaverit painottuvat yleensä tiedon jakamiseen ja sen kuuntelemiseen. Väittämään: vuorovaikutus esihenkilöiden palaverissa on avointa- vastasi 43,5 % olevansa samaa mieltä, ja 39,1 % eri mieltä.

Taulukko 3. Esihenkilöiden palaverit

	SAMAA MIELTÄ	EN OSAA SANOA	ERI MIELTÄ
KESKUSTELULLE JA MIELIPITEIDEN VAIHDOLLE ON ESIHENKILÖIDEN PALAVEREISSA VARATTU RIITTÄVÄSTI AIKAA JA MAHDOLLISUUKSIA (n=23)	39,1 % (n=9)	4,3 % (n=1)	56,5 % (n=13)
VUOROVAIKUTUS ESIHENKILÖIDEN PALAVEREISSA ON AKTIIVISTA (n=23)	34,8 % (n=8)	8,7 % (n=2)	56,5 % (n=13)
VUOROVAIKUTUS ESIHENKILÖIDEN PALAVEREISSA PAINOTTUU YLEENSÄ TIEDON JAKAMISEENJA KUUNTELEMISEEN (n=23)	82,6 % (n=19)	4,3 % (n=1)	13,0 % (n=3)
VUOROVAIKUTUS ESIHENKILÖIDEN PALAVEREISSA ON AVOINTA (n=23)	43,5 % (n=10)	17,4 % (n=4)	39,1 % (n=9)

Asiakaspalveluyksiköiden ryhmäpäälliköiden palaverissa on usein mukana myös heidän esihenkilönsä, eli yksikön päällikkö. Annetuissa väittämissä pyydettiin myös arvioimaan heidän toimintaansa vuorovaikutuksen ja yhteistyön näkökulmasta (Taulukko 4). Suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että heidän esihen-



kilönsä toiminta tukee hyvää vuorovaikutusta ja yhteistyötä palavereissa. Toisaalta 26,1 % saivat vastausvaihtoehdot en osaa sanoa ja eri mieltä. Organisaation vuorovaikutuksen ja yhteistyön taso heijastuvat aina myös työhyvinvointiin ja työtyytyväisyyteen. Vastausten perusteella lähes puolet oli sitä mieltä, että yksikön päällikön vuorovaikutuksellinen toiminta tukee näitä asioita. Kuitenkin 21,7 % kokee, ettei asia ole näin, ja yli 30 % vastasi kohtaan en osaa sanoa.

Taulukko 4. Yksikön päälliköiden toiminta suhteessa vuorovaikutukseen ja yhteistyöhön

	SAMAA MIELTÄ	EN OSAA SANOA	ERI MIELTÄ
ESIHENKILÖNI TOIMINTATAVAT YHTEISISSÄ PALAVEREISSA TUKEVAT HYVÄÄ VUOROVAIKUTUSTA JA YHTEISTYÖTÄ (n=23)	47,8 % (n=11)	26,1 % (n=6)	26,1 % (n=6)
ESIHENKILÖNI VUOROVAIKUTUKSELLINEN TOIMINTA TUKEE TYÖHYVINVOINTIA JA TYÖTYTYVÄISYYTTÄ (n=23)	47,8 % (n=11)	30,4 % (n=7)	21,7 % (n=5)
OLEN YHTEYDESSÄ OMAN ESIHENKILÖNI KANSSA SÄÄNNÖLLISESTI (n=23)	73,9 % (n=17)	0 %	26,1 % (n=6)
YHTEISTYÖN JA VUOROVAIKUTUKSEN TAVAT JA PELISÄÄNNÖT OVAT SELKEÄT (n=23)	56,5 % (n=13)	30,4 % (n=7)	13,0 % (n=3)
ETÄTYÖ EI OLE MUUTTANUT MILLÄÄN TAVALLA YHTEISTYÖTÄ JA VUOROVAIKUTUSTA MINUN JA ESIHENKILÖNI VÄLILLÄ (n=23)	56,5 % (n=13)	13,0 % (n=3)	30,4 % (n=7)
ETÄTYÖ EI OLE MUUTTANUT MILLÄÄN TAVALLA OMAN YSIKKÖNI ESIHENKILÖIDEN VÄLISTÄ YHTEISTYÖTÄ JA VUOROVAIKUTUSTA (n=23)	43,5 % (n=10)	17,4 % (n=4)	39,1 % (n=9)

Vuorovaikutuksen ja yhteistyön toiminnan onnistumiselle on tärkeää, että organisaatiossa on selkeät tavat ja pelisäännöt sovittuna. Vastausten perusteella yli puolet kokee, että yhteistyön ja vuorovaikutuksen tavat ja pelisäännöt ovat selkeät. Kuitenkin 13,0 % oli tästä eri mieltä, ja 30,4 % ei osannut sanoa.

Vastauksista oli todettavissa, että ryhmäpäälliköistä suurin osa on yhteydessä esihenkilönsä kanssa säännöllisesti ja että lisääntynyt etätyö ei ole muuttanut vuorovaikutusta ja yhteistyötä heidän välillään. Kuitenkin 26,1 % vastaajista koki, ettei säännöllistä yhteydenpitoa ole ja iso osa koki (30,4 %) etätyön muuttaneen vuorovaikutusta ja yhteistyötä esihenkilönsä kanssa. Etätyön lisääntymisen koettiin muuttaneen myös vuorovaikutusta ja yhteistyötä oman yksikön esihenkilöiden kanssa.

Vastausten mukaan suurin osa vastaajista tunsi tukevansa ja edistävänsä omalla toiminnallaan hyvää vuorovaikutusta ja yhteistyötä esihenkilöpalavereissa (Taulukko 5). Suurin osa myös pitää itse yhteyttä säännöllisesti omiin kollegoihinsa, ja osoittaa näin omaa aktiivisuuttaan vuorovaikutuksen ja yhteistyön tukemisessa.

Taulukko 5. Oma vastuu vuorovaikutuksen ja yhteistyön onnistumisessa

	SAMAA MIELTÄ	EN OSAA SANOA	ERI MIELTÄ
TUEN JA EDISTÄN HYVÄÄ VUOROVAIKUTUSTA JA YHTEISTYÖTÄ OMALLA TOIMINNALLANI YHTEISISSÄ ESIHENKILÖPALAVEREISSA (n=23)	60,9 % (n=14)	21,7 % (n=5)	17,4 % (n=4)
PIDÄN YHTEYTTÄ ESIHENKILÖKOLLEGOIDENI KANSSA SÄÄNNÖLLISESTI (n=23)	82,6 % (n=19)	4,3 % (n=1)	13,0 % (n=3)
MINULLA ON RIITTÄVÄT TAIDOT JA MAHDOLLISUUDET HYVÄÄN VUOROVAIKUTUKSEEN JA YHTEISTYÖHÖN SÄHKÖISTEN JA DIGITAALISTEN VÄLINEIDEN KAUTTA (n=23)	69,6 % (n=16)	13,0 % (n=3)	17,4 % (n=4)

Vastauksista on myös huomattavissa, että 17,4 % ei koe itse tukevansa ja edistävänsä hyvää vuorovaikutusta ja yhteistyötä. 21,7 % vastaajista ei osannut sanoa oman toimintansa vaikutusta näihin asioihin. Ryhmäpäälliköistä suurin osa kokee omat taidot ja mahdollisuudet riittäväksi hyvään vuorovaikutukseen ja yhteistyöhön sähköisten ja digitaalisten välineiden kautta.

Ryhmäpäälliköiltä kysyttiin mitkä tekijät heidän mielestään haastavat tai estävät tällä hetkellä esihenkilöiden keskinäistä vuorovaikutusta asiakaspalveluyksiköissä (Taulukko 6). Vastaajille annettiin mahdollisuus valita useampi vastausvaihtoehto sekä myös mahdollisuus antaa oma vapaamuotoinen vastaus. Vapaa-  
muotoisia vastauksia annettiin yksi. Selkeästi eniten esihenkilöiden keskinäistä vuorovaikutusta ja yhteydenpitoa asiakaspalveluyksiköissä haastaa vastausten mukaan yleisesti ajan puute ja kiireen tuntu. Kuitenkin jo aiemmissa vastauksissa esille nousseet yhteistyön vähyyt ja yhteisten keskustelufoorumien puuttuminen sekä esihenkilöiden yhteisöllisyyden puute tukevat näitäkin vastauksia ja nousevat tässäkin esille. Oma halukkuus, puutteelliset viestintävälineet tai esihenkilöille tarkoitettujen koulutusten puute eivät nousseet haasteiksi lainkaan.

Taulukko 6. Esihenkilöiden mielestä keskinäistä vuorovaikutusta haastavat tai estävät tekijät tällä hetkellä asiakaspalveluyksiköissä (n=23)

<b>Ajan puute ja kiire yleisesti</b>	73,9 % (n=17)
<b>Yleisesti yhteistyön vähäisyys</b>	43,5 % (n=10)
<b>Yhteisten keskustelufoorumien puuttuminen tai vähäisyys</b>	39,1 % (n=9)
<b>Etänä työskentely</b>	17,4 % (n=4)
<b>Kannustuksen ja tuen puute esihenkilöni taholta</b>	17,4 % (n=4)
<b>Sovittujen tapojen ja pelisääntöjen puuttuminen</b>	13,0 % (n=3)
<b>Esihenkilöiden väliset huonot vuorovaikutussuhteet</b>	13,0 % (n=3)
<b>Esihenkilöille tarkoitettujen koulutusten kohdentuminen</b>	8,7 % (n=2)
<b>Mahdollisuutta saada vertaistukea ei ole</b>	4,3 % (n=1)
<b>Puutteelliset viestintä välineet</b>	0 %
<b>Esihenkilöille tarkoitetun koulutuksen puute</b>	0 %
<b>Oma halukkuuteni</b>	0 %
<b>Jokin muu, mikä?</b>	vertaistukea saa enemmän vpn kollegoilta kuin oman yksikön

Kyselyllä pyrittiin selvittämään myös ne tekijät, jotka esihenkilöiden mielestä tukevat tällä hetkellä esihenkilöiden keskinäistä hyvää vuorovaikutusta ja yhteistyötä asiakaspalveluyksiköissä (Taulukko 7). Vastaajille annettiin mahdollisuus valita useampi vastausvaihtoehto sekä myös mahdollisuus antaa oma vapaa- muotoinen vastaus. Vapamuotoisia vastauksia annettiin yksi.

Taulukko 7. Tekijät, jotka esihenkilöiden mielestä tukevat tällä hetkellä esihenkilöiden keskinäistä hyvää vuorovaikutusta ja yhteistyötä asiakaspalveluyksiköissä (n=23)

<b>Hyvät tietotekniset mahdollisuudet vuorovaikutukseen ja yhteistyöhön</b>	59,1 % (n=13)
<b>Omat vuorovaikutukselliset taidot ja toiminta</b>	45,5 % (n=10)
<b>Riittävästi aikaa vuorovaikutukseen ja yhteistyöhön</b>	31,8 % (n=7)
<b>Esihenkilön tuki</b>	31,8 % (n=7)
<b>Hyvä viestintä</b>	27,3 % (n=6)
<b>Sovitut yhteiset säännöt yhteydenpitoon ja yhteistyöhön</b>	22,7 % (n=5)
<b>Esihenkilön vuorovaikutukselliset taidot ja toiminta</b>	13,6 % (n=3)
<b>Esihenkilöille järjestetyt koulutukset</b>	13,6 % (n=3)
<b>Jokin muu</b>	Avoin ilmapiiri

Annettujen vastausten mukaan eniten vuorovaikutusta ja yhteistyötä tukee hyvät tietotekniset mahdollisuudet. Toiseksi korkeimmalle arvostettiin omat vuorovaikutukselliset taidot ja toiminta. Arvostusta omaan osaamiseen on sekä lisäksi aiemmin todettu oma halukkuus ovat voimavaroja, joita olisi hyvä hyödyntää kehittämässä. Ajan puute ja kiire tuli haasteena vastaan edellisen kysymyksen vastauksissa, mutta tässä osa kokee yhtenä vahvuutena sen, että on riittävästi aikaa vuorovaikutukseen ja yhteistyöhön.

#### 5.4 Hajautetun organisaation haasteet ja kehittämiskohteet

Vastaajilta kysyttiin myös mitkä ovat heidän mielestään suurimmat haasteet hajautetun organisaation johtamisessa vuorovaikutuksen ja yhteistyön näkökulmasta (Taulukko 8). Vastausta pyydettiin peilaamaan asiakaspalveluyksiköiden toimintaan ja johtamiseen. Vastaajille annettiin mahdollisuus valita annetuista vastausvaihtoehdoista useampi vastaus sekä myös mahdollisuus antaa oma vapaamuotoinen vastaus. Yhtään vapaamuotoista vastausta ei tähän kysymykseen annettu. Vastausten perusteella selkeästi suurimmaksi haasteeksi koettiin esihenkilön kyky saada osallistujat mukaan vuorovaikutuksen etäyhteydellä (78,3 %). Toiseksi suurimmaksi haasteeksi nousi vastausten perusteella säännöllisen yhteydenpidon puute esihenkilön ja alaisten välillä (34,8 %). 17,4 % vastaajista ilmoitti, ettei ole havainnut haasteita.

Taulukko 8. Suurimmat haasteet hajautetun organisaation johtamisessa vuorovaikutuksen ja yhteistyön näkökulmasta (n=23)

<b>Esihenkilön kyky saada osallistujat mukaan vuorovaikutukseen etäyhteydessä</b>	78,3 % (n=18)
<b>Säännöllisen yhteydenpidon puute esihenkilön ja alaisten välillä</b>	34,8 % (n=8)
<b>Yhteisesti sovittujen tapojen ja pelisääntöjen puute</b>	13,0 % (n=3)
<b>Kasvokkain näkemistä ei arvosteta</b>	13,0 % (n=3)
<b>Luottamuksen puute yleisesti</b>	13,0 % (n=3)
<b>Tuen ja opastuksen puute liittyen sähköisten viestimien teknologiaan</b>	8,7 % (n=2)
<b>Vähäiset mahdollisuudet toimintatapojen kehittämiseen</b>	8,7 % (n=2)
<b>Vähäinen kannustus sähköisten viestimien käyttöön</b>	0
<b>Vähäinen sähköisten viestintätapojen käyttäminen</b>	0
<b>Ei haasteita</b>	17,4 % (n=4)
<b>Jokin muu, mikä?</b>	0

Vastaajilta kysyttiin myös mihin heidän mielestään pitäisi kiinnittää enemmän huomiota, kun puhutaan vuorovaikutuksen ja yhteistyön johtamisen kehittämisestä hajautetussa organisaatiossa (Taulukko 9). Vastausta pyydettiin peilamaan asiakaspalveluyksiköiden toimintaan ja johtamiseen. Vastaajille annettiin mahdollisuus valita annetuista vastausvaihtoehdoista useampi vastaus sekä myös mahdollisuus antaa oma vapaamuotoinen vastaus. Yhtään vapaamuotoista vastausta ei kysymykseen annettu.

Taulukko 9. Vuorovaikutuksen ja yhteistyön johtamisen kehittämisen kohteet hajautetussa organisaatiossa (n=23)

<b>Esihenkilöiden ryhmäytymisen ja yhteisöllisyyden lisäämiseen</b>	69,6 % (n=16)
<b>Yleisesti vuorovaikutuksen ja yhteistyön johtamisen tukeen</b>	43,5 % (n=10)
<b>Esihenkilöiden mahdollisuuteen saada vertaistukea</b>	43,5 % (n=10)
<b>Esihenkilöille tarkoitetun vuorovaikutuskoulutuksen lisääminen</b>	34,8 % (n=8)
<b>Luottamuksen lisääminen</b>	34,8 % (n=8)
<b>Yhtenäisten toimintamallien kehittämiseen</b>	21,7 % (n=5)
<b>Jokin muu, mikä?</b>	0

Vastaajien mielestä eniten huomiota tulisi kiinnittää esihenkilöiden ryhmäytymisen ja yhteisöllisyyden lisäämiseen. Vastausten mukaan kaivataan selkeästi myös tukea vuorovaikutuksen ja yhteistyön johtamiseen sekä vertaistuen saamiseen. Esille nousi myös esihenkilöille tarkoitetun koulutuksen sekä luottamuksen lisääminen.

### 5.5 Arjessa esiintyvät yhteistyön ja vuorovaikutuksen käytänteet

Sähköisen kyselyn lopussa ryhmäpäälliköille esitettiin kolme vapaamuotoista kysymystä, joihin he saivat kirjoittaa vapaasti ajatuksiaan. Vastausten perusteella hyvien käytäntöjen osalta selkeinä isompina teemoina nousi esille säännölliset palaverikäytänteet, erilaiset vuorovaikutukseen käytettävät kanavat sekä psykologiseen turvallisuuteen liittyviä ominaisuuksia. Näitä esille nousseita teemoja on kuvattu kuviossa 9.



Kuvio 9. Sanapilvi vuorovaikutuksen ja yhteistyön hyvistä käytänteistä oman yksikön esihenkilöille

Vastauksissa nousi vahvasti esille säännölliset palaverikäytännöt. Usealla säännöllinen palaveri käytäntö tarkoitti viikoittaista yhteistä palaveria, viikkopalaveria tai johtotiimiä. Vastauksista oli kuitenkin pääteltävissä, että käytäntöjä on erilaisia, eli yhtenäistä palaveri käytäntöä ei tunnu olevan. Yhteisiä säännöllisiä palaverieita vastausten perusteella tuntui haastavan se, että varattu aika menee asioiden käsittelyyn, keskustelulle ei jää aikaa. Toisaalta taasen osassa vastauksissa tuotiin esille, että aikaa keskustelulle yhteisissä palavereissa on pyritty järjestämään esimerkiksi kommenttipuheenvuorojen pyytämisen kautta.

”Meillä on käytössä viikkopalaveri, mutta aika lailla menee asiassa. Keskustelulle ei jää aikaa ja sitä tarvitaan. Näin myös yhteisissä suunnittelupäivissä (mitä ei nyt ole). Päivät/kokoukset tuupataan asiaa täyteen, mihin jää keskustelu. Vuorovaikutus tarvii vaan ja ainoastaan ensisijaisesti AIKAA”

”Johtoryhmätyöskentelyssä otettiin käyttöön kommenttivuorojen pyytäminen, tavallaan hidastaa palavereja mutta selkeyttää myös kommenttien määrää ja tekee kommentoinnin näkyväksi”

Vastauksissa nostettiin esille myös kanavat ja tavat, joita vuorovaikutukseen ja yhteistyöhön arjessa käytetään: Skype ja Teams, yhteiset Skype-keskusteluhuoneet sekä erilaiset palaverit ja työpari työskentelyt. Etenkin Skype-keskusteluhuone nousi monessa vastauksessa esille tärkeänä vuorovaikutuksen välineenä muun muassa siksi, että keskustelut tallentuvat sinne, joten poissaolon jälkeen sieltä on hyvä lukea esille nostettuja asioita. Jossakin yksikössä oltiin myös ottamassa uusia ideoita käytäntöön palavereissa, esimerkiksi perjantaipulinat.

”Nyt otetaan käyttöön perjantaipulinat, joissa on ilman ennalta suunniteltua agenda jutella vapaasti askarruttavista asioista”

”Maanantaisin ajankohtaiset palaveri, perjantaisin pulinapalaveri. Skype-keskusteluhuone käytössä, jossa päivittäistä viestintää”

Esihenkilöt kokevat vastausten perusteella tärkeäksi kollegiaalisen tuen ja matalan kynnyksen kysyä apua ja neuvoa. Monet ovat tuttuja jo pidemmältä ajalta, joka koettiin madaltavan kynnystä olla yhteydessä. Tällöin keskinäinen viestittely on osa arkea ja hyvin luonnollista. Toisaalta osa toi esille, että selkeästi avoimuus ja hyvät suhteet toimi ihan kaikkien kanssa. Pelisäännöistä keskusteleminen esihenkilöiden kanssa nostettiin myös esille. Esihenkilöiden kanssa ei ole käyty yhteisiä vuorovaikutuksen ja yhteistyön pelisääntöjä läpi, jotka olisivat tärkeä käydä myös uusien esihenkilöiden kanssa. Kun käydään läpi, milloin ja millaisissa tilanteissa ja asioissa voi olla kollegaani yhteydessä lisätään myös keskinäistä luottamuksen tunnetta.

”Lupa” kilauttaa kaverille aina kun tarvitsee - avoimuus ja luottamus kollegojen kesken”

”Avoimuus on tärkeää, mutta ilman että keskustelulle ja asioiden jakamiselle on aikaa, niin vuorovaikutus on puutteellista”

Psykologisen turvallisuuden liittyviä asioita nostettiin myös esille vastauksissa. Esille tuotiin muun muassa avoimuus, luottamus ja luottamuksellinen ilmapiiri, tasa-arvon toteutuminen, erilaisuuden ja erilaisten mielipiteiden hyväksyminen. Oppeja, virheitä ja mielipiteitä ei uskalleta tuoda välttämättä rohkeasti esille vaan pelätään niiden tuomia seurauksia ja epäonnistumisen tuomaa leimaa. Esille tuotiin eriävien mielipiteiden osalta se, että niitä ei voi tuoda esille. Tunnetta kilpailullisen ilmapiirin esiintymisestä tulosityksiköiden yhteistyön välillä koettiin olevan

olemassa, mutta vastauksessa ei avattu tarkemmalla tasolla, miten ja missä asioissa tätä esiintyy. Luottamuksen puutetta vastauksissa tuotiin esille, sekä toivetta siitä miten

”Luottamuksen ilmapiiriä ei vielä mielestäni ole koko tulosyksikön välillä, vaan kilpailullinen ilmapiiri vallitsee vielä lähes kaikessa yhteistyössä. Omia oppeja erilaisista kokeiluista ei uskalleta rohkeasti jakaa, koska pelätään epäonnistumisen leimaa”

”Psykologisen turvallisuuden lisääminen esim. yhteisten keskustelujen kautta. Nyt ei siedetä eriäviä mielipiteitä ja ne vaan hiljennetään”

”Olisi upeaa, kun kaikki uskaltaisivat olla omia itseään ilman tuomitsemista ja nähtäisiin toistemme hyvät puolet ja sparrattaisiin niissä, ja osattaisiin suhteutua huonoihin puoliin, näitä saa tietysti suitsittua sovituuilla pelisäännöillä ja niiden noudattamisella mutta myös joviaalilla asenteella. Virheiden korostaminen ja syyllisten etsiminen on niin vanhanaikaista johtamista, virheet oppimisen välineinä ja omien virheiden tunnustaminen helpottaa ehkä siirtymää avioimmempaan ja luottavaiseen työyhteisöön. Lisäksi upeaa jos jokainen saa laittaa persoonaansa likoon, ja monimuotoisuus aidosti nähdään rikkautena ja voimavarana - ettei jää vain sanahelinäksi mm. sateenkaaren juhlistamiseksi paraateissa jne.”

Arjen vuorovaikutukseen ja yhteistyöhön liittyviä käytänteitä, joita esihenkilöt toivoisivat yleisesti lisättävän esihenkilöyhteistyön kannalta nousi esille monipuolisesti. Näitä asioita on kuvattu koontina kuviossa 10.



Kuvio 10. Sanapilvi vuorovaikutukseen ja yhteistyöhön liittyvistä käytänteistä, joita esihenkilöt toivoisivat yleisesti lisättävän esihenkilöyhteistyön kannalta.



Eniten vastauksissa nostettiin esille yhteistyön ja vuorovaikutuksen lisääminen esihenkilöiden välillä, eri muodoissa yli yksikkörajojen. Lisäksi tuotiin esille hyviä kehittämissuhteita yhteistyön lisäämiseksi, muun muassa työpaja työskenteleä, sparrausta yli yksikkörajojen, enemmän yhteistyö foorumeita, live-tapaamisia ja vertaistukea. Vuorovaikutuksen ja yhteistyön lisäämisellä toivottiin saavutettavan matalampaa kynnyksiä olla yhteydessä eri yksikön esimieheen, tiedon ja oppien jakamista sekä vuorovaikutuksen selkeytymistä niin, että se tapahtuisi ryhmäpäälliköiden välillä, ei johtajien kautta.

”Toivoisin että esihenkilöt olisivat avoimia ja yhteistyöhaluisia kaikkien kanssa, ei vain niiden lähimpien esihenkilökollegoiden kanssa”

”Sparrauskaverit yli yksikkörajojen, oppien ja kömmähdysten avoin jakaminen ja myös niiden käyttäminen muissa yksiköissä”

”Vertaistuki, jaettaisiin erilaisia tapauksia porukalla oppimismielessä, ilman henkilötietojen vaarantumista tms., Opittaisiin siitä mikä toimii jossain tai mitä tulisi välttää jne. Ihmistuntemus viestinnässä kaiken a ja o, lisättäisiin ihmistuntemusta esimiestason työssä, psykologian perusasioita, tunnejohtamista, viestinnän perusasioita, lyhyt ja ytimekäs viestintä tapa jne.”

Myös oma vastuu vuorovaikutuksen ja yhteistyön tasoon tuotiin esille. Vastauksien mukaan koetaan, että vuorovaikutukseen ja yhteistyöhön voidaan itse vaikuttaa. Toisaalta taas sille ei tunnuta annettavan arjessa tarpeeksi aikaa ja mahdollisuutta omassa toiminnassa. Esille nousi myös tuen tarve esihenkilön taholta. Yhdessä vastauksessa koettiin vuorovaikutuksen suunnan olevan itsestä esihenkilöön päin, mutta ei koskaan toisinpäin.

”Tämä on haastava aihe, koska koen, että eniten on kiinni omasta tekemisestä. Minä voin vaikuttaa vuorovaikutukseen ja yhteistyöhön, jota työssäni koen ja tarvitsen. Miksi se silti jää niin pieneen rooliin ja muut asiat priorisoituvat ohi?”

Vastauksissa nousi esille hyvien käytäntöjen jakamisen ja yhteistyön tärkeys. Jo aieimmin todettu toive ja tarve yhteistyölle yli yksikkörajojen nousi selkeästi esille. Yhteistyötä lisäämällä voitaisiin jakaa hyviä käytäntöjä sekä saataisiin vertaistukea arjen tilanteisiin. Yhteistyötä lisäämällä tuettaisiin myös valtakunnallisen toiminnan yhteneväisyyttä ja ymmärrystä miksi esimerkiksi toisessa yksikössä voidaan poiketaan valtakunnallisesti annettusta ohjeistuksesta.

”Yhteisissä kokoontumisissa aina tulee esiin, että eri yksiköissä painitaan samojen haasteiden parissa. Kun epävirallista vuorovaikutusta ei ole, ei hyvien käytäntöjen jakaminenkaan tapahdu niin aktiivisesti kuin muussa vuorovaikutuksessa. Kukin yksikkö pohtii haasteita omasta näkökulmastaan, vaikka palvelut ovat enenevässä määrin valtakunnallisia. Näin ollen myös arjen esihenkilötyössä valtakunnalliset foorumit kohottaisivat työhyvinvointia sekä laajentaisivat yhteistä ymmärrystä. Asia ei ole helppo ratkaistava, sillä foorumit tulisi kuitenkin olla tarpeeksi pieniä, jotta keskustelu olisi aidosti mahdollista. Haastava toteuttaa siis...”

## 6 TULOSTEN TARKASTELU JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän opinnäytetyöni tarkoitus on kartoittaa ja kuvata Kelan Asiakkuuspalvelujen tulosityksikön ryhmäpäälliköiden nykytilanne vuorovaikutuksen ja yhteistyön näkökulmasta sekä tuoda esille kehittämideoita ja uusia toimintamalleja, joita organisaatio voi ottaa käyttöön tai lähteä kehittämään edelleen. Opinnäytetyön tavoitteena on tuoda näkyville jo arjessa olevia sekä mahdollisia uusia toimintatapoja vuorovaikutuksen ja yhteistyön kehittämiseksi esihenkilöiden kesken. Johtopäätökset esitän tutkimuskysymyksiin sekä opinnäytetyöni tarkoitukseen perustuen.

### **Kelan Asiakkuuspalvelujen tulosityksikön ryhmäpäälliköiden keskinäisen yhteistyön ja vuorovaikutuksen nykytila**

Tämän tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että Kelan Asiakkuuspalvelujen tulosityksikön ryhmäpäälliköiden yhteistyön ja vuorovaikutuksen tilassa on paljon positiivisia asioita, mutta myös huomioitavia ja kehittämistä vaativia asioita. Etänä työskenteleminen on totuttu työskentelymuoto Kelan asiakaspalveluyksiköiden esihenkilöille jo maantieteellisen hajautuneisuuden vuoksi, mutta myös vallitsevan etätyösuosituksen johdosta. Lisääntynyt etätyö on muuttanut oman yksikö ryhmäpäälliköiden välistä vuorovaikutusta ja yhteistyötä. Kasvokkain tapaamisia ei ole ollut. Kasvokkain tapaamisia toivottiin, mikä onkin hyvä huomioida toiminnassa, sitten kun se on pandemia tilanteen puolesta mahdollista. Tutkimustiedon mukaan tosin myös hajautetusti hyvä yhteistyö on mahdollista, mutta se vaatii vuorovaikutusta osapuolten välillä (Aira, 2012, 129–130). Myös Lång (2021, 80) totesi tutkimuksessaan, että vaikka etäjohtamisessa tunnistetaan haasteita vuorovaikutuksen osalta Kelassa, on vuorovaikutus luontevaa virtuaalisestikin. Tämän opinnäytetyön tutkimuksen johtopäätöksenä voidaan todeta, että huomiota olisi hyvä kiinnittää ennen kaikkea vuorovaikutuksen muotoon, tasoon ja määrään eikä siihen tapahtuuko vuorovaikutus etänä vai läsnä.

Esihenkilöt käyttävät tämän tutkimuksen mukaan tottuneesti tarjolla olevia virtuaalisia viestintävälineitä ja suurin osa myös kokee, että heillä on riittävät taidot ja mahdollisuudet hyvään vuorovaikutukseen ja yhteistyöhön sähköisten ja digitaalisten välineiden kautta. Käytössä on useita viestintäkanavia: Skype ja Teams (soitto, viestintä ja palaverit), sähköposti ja puhelin. Ilahduttavaa oli huomata, että

vaikka suurin osa oli yleisimmin yhteydessä oman yksikön kollegoidensa kanssa aikataulutettujen Skype palaverien kautta, niin Skype soittojen määrä osoittaa kuitenkin, että myös spontaaneja yhteydenottolanteita on olemassa. Spontaaneja ja epävirallisia yhteydenottoja pidetään ryhmissä merkityksellisinä Raappanan ja Valon (204, 32) tutkimuksen mukaan, ja tällaista ominaisuutta pidetään arvokkaana ja tärkeänä.

Vuorovaikutus ja yhteistyö oman yksikön kollegoiden kanssa koettiin pääsääntöisesti hyväksi vaikkakin merkkejä kehittämisen tarpeesta on huomattavissa vastauksia tulkittaessa. Eniten ryhmäpäälliköiden keskinäistä vuorovaikutusta ja yhteistyötä koettiin haastavan ajan puute ja yleisesti kiire. Yleisesti koettiin yhteistyön olevan vähäistä ja yhteisten keskustelu foorumeiden puuttuminen tai niiden vähäisyys nousivat esille. Ajan puute nostettiin esille haastavana ja estävänä tekijänä, mutta taasen toisaalta vuorovaikutusta ja yhteistyötä tukevana toimintana nousi esille se, että on riittävästi aikaa vuorovaikutukseen ja yhteistyöhän. Kysymys on henkilökohtaisiin tuntemuksiin perustuva, joten sen vuoksi hajontaa voi esiintyä. Mielenkiintoista olisi selvittää, missä tilanteissa ajanpuute koetaan oleellisenä haasteena ja missä sitä koetaan olevan riittävästi.

Selkeästi huonommaksi koettiin yhteistyö ja vuorovaikutus eri asiakaspalveluyksiköiden ryhmäpäälliköiden välillä. Ryhmäpäälliköt kokevat selkeästi tarvetta verkostoitua, jakaa kokemuksia sekä hakea yhteisiä toimintalinjoja yli yksikkörajojen. Långin (2021, 82) tutkimuksessa todettiin, että Kelassa tarjotaan tukea ja mahdollisuuksia esihenkilöiden verkostoitumiseen esimerkiksi koko Kela-tasoisessa Ammattimaisen johtamisen foorumissa ja myös koulutustarjonnan kautta. Kela-tasoista tukea on siis tarjolla, mutta tämän tutkimuksen perusteella tarvetta olisi myös yksikkökohtaisen tuen järjestämiselle. Tähän tarpeeseen voitaisiin vastata kehittämällä yhteistyötä ja vuorovaikutusta asiakaspalveluyksiköiden välillä. Kehittämisen tulisi kohdistua etenkin yhteistyötä ja vuorovaikutusta tukevaan toimintakulttuurin kehittämiseen sekä uusien innovatiivisten ja osallistavien menetelmien löytämiseen.

Psykologisella turvallisuudella on todettu olevan suuri merkitys työyhteisön vuorovaikutukseen, uudistumiskykyyn ja tehokkuuteen etenkin, kun työelämän tunnistetaan olevan muuttumassa yhä monimuotoisemmaksi. (Toivanen ym. 2021,

94 ja Työterveyslaitos 2020, 1–5). Vaikka psykologisen turvallisuuden osalta voidaan vastausten perusteella todeta paljon hyviä asioita, niin kehittämistarpeita on havaittavissa. Lehtisaaren ja Ruokosen (2019, 131) tutkimuksen mukaan psykologista turvallisuutta tukevat ominaisuudet vahvistivat merkittävästi tiimin turvallisuuden tunnetta. Niiden puute taas heikentää tiimiä niin oppimiskyvyssä kuin tiimin kehittämisessä.

Vastauksista voidaan todeta, että esihenkilöt kokevat **toisia kunnioittavan ilmapiirin** hyväksi vuorovaikutus ja yhteistyötilanteissa. Vuorovaikutustilanteessa toisen kunnioitusta voi osoittaa esimerkiksi kuuntelemalla ja antamalla mahdollisuuden vuorovaikutteiseen dialogiin (Ikonen 2015, 140). Myös **luottamuksellisen ilmapiirin** suurin osa vastaajista koki hyväksi tai melko hyväksi, joka on hyvä asia työyhteisön toimivuuden, vuorovaikutuksen ja yhteistyön kannalta. Luottamus nostettiin myös yleisesti esille yhtenä kehittämisen kohteena, kun puhutaan hajautetun organisaation johtamisesta. Edmondsonin (2008, 6) mukaan psykologinen turvallisuus toteutuu työyhteisössä, jossa koetaan luottamusta ja kunnioitusta. Luottamus ja kunnioitus mahdollistavat palautteen annon ja vaikeidenkin keskusteluiden käymisen. Långin (2021, 76–77) tutkimuksen mukaan luottamus syntyy kahden persoonan välillä, vuorovaikutuksessa, eikä ole sellaista toimintaa, jota voidaan välttämättä johtaa. Esihenkilöiden luottamuksen rakentamisen taitoa voidaan kuitenkin kehittää. Luottamuksellisen ilmapiirin koki kuitenkin osa vastaajista huonoksi, joten voidaan tehdä myös johtopäätös, että joltain osin luottamuksellisen ilmapiirin luomiseen esihenkilöiden kesken olisi hyvä kiinnittää huomiota. Ikonen (2015, 148) tutkimuksen mukaan vuorovaikutuksen merkitys luottamuksen syntymisessä on tärkeä. Luottamuksellisen ilmapiirin luominen vuorovaikutuskeinoin voidaan nähdä esimiestaitona sekä työyhteisötaitona.

Esihenkilöiden mielestä **keskusteleva ilmapiiri** koettiin kohtuullisen hyväksi. Kehittämisen tarvetta kuitenkin on, koska osa vastaajista koki keskustelevan ilmapiirin huonoksi tai erittäin huonoksi. Lisäksi tutkimuksessa nousi esille palaverien osalta se, että niissä ei koeta olevan aikaa keskustelulle ja mielipiteille. Kehittämisen tarvetta tukee myös se, että suurin haaste hajautetun organisaation johtamisessa vuorovaikutuksen ja yhteistyön näkökulmasta koettiin olevan esihenkilön kysy saada osallistujat mukaan vuorovaikutukseen etäyhteydessä. Keskustelevaan ilmapiiriin voi vaikuttaa monet asiat. Esimerkiksi teknologiavälitteinen vuorovaikutus voi saada aikaan sen, että osa osallistujista passivoituu. Osa

työyhteisön jäsenistä voi olettaa, että voivat itse päättää osallistuvatko ryhmänsä vuorovaikutukseen sähköisen viestimen välityksellä vai eivät. Passiivisuuden taustalla voi olla myös turhautuneisuutta teknologia viestimiin liittyen tai passiivisuutta selitetään työkiireillä tai muilla työtehtävillä. Keskusteleva ilmapiiri on psykologisen turvallisuuden kannalta tärkeä asia ja sen puuttuminen voi aiheuttaa puutteita myös avoimuuden tunteessa. (Aira 2012, 88–89.) Ruotsalainen ja Paloste (2020) kuvaavat vaikenemista työyhteisön hiljaisuuden epidemiaksi. Sen taustalla on usein psykologinen turvattomuus, josta kukaan työyhteisössä ei hyödy.

Myös **avoimuuden** suhteen suurin osa koki, että se on hyvä tai melko hyvä. Kuitenkin kehittämisen tarvetta avoimuudenkin suhteen on. Avoimuus on tärkeä psykologisen turvallisuuden ominaisuus työyhteisössä, ja sen avulla työyhteisö voi saavuttaa parempia tuloksia. Avoimuutta ei pidä ymmärtää niin, että ollaan yleisesti mukavia. Avoimuus tarkoittaa, että työyhteisössä pystytään tuomaan vaikeitakin asioita keskusteluun. (Edmondson 2008, 6.)

Toisen henkilön kunnioitukseen liittyy vahvasti myös **erilaisuuden hyväksyminen**. Työyhteisössä erilaisuus voi joskus hankaloittaa yhteistyötä, joka voi näkyä muun muassa konflikteina ja erimielisyyksinä (Aira 2012, 124). Tämän tutkimuksen tuloksista voi tehdä johtopäätöksen, että esimiesyhteistyössä on kehitettävää erilaisuutta hyväksyvän ilmapiirin suhteen. Huomioitavaa on kuitenkin myös se, että hieman yli puolet vastaajista koki erilaisuuden sallivan ilmapiirin erittäin tai melko hyväksi, joten hyvää pohjaa kehittämiselle on olemassa.

**Virheiden jakamisen mahdollistavan ilmapiirin** suhteen esihenkilöiden mielipiteet jakautuvat eniten. Myös tämän osa-alueen kehittäminen vaikuttaa olevan tarpeellista. Johtopäätöstä tukee myös avoimissa vastauksissa esille noussut kommentti siitä, että omia oppeja erilaisista kokeiluista ei uskalleta jakaa, koska pelätään epäonnistumisen leimaa. Kommenttina nousi esille myös se, että virheiden korostaminen ja syyllisten etsiminen on vanhoillista johtamista. Ikosen (2015, 142) mukaan virheet tulisi nähdä oppimisen välineenä. Virheensä ja erehtyvyytensä pitäisi pystyä näyttämään ja olla sallivia näiden asioiden suhteen niin itselle kuin työkaverille. Virheitä tulisi voida tuoda rohkeasti esille ja nähdä ne mahdollisuutena oppia uutta.

Tutkimusten mukaan erimielisyyksien ja kriittisen keskustelun hyväksyminen työyhteisössä on tärkeää ja hyväksymisen on todettu tuottavan uusia ideoita. Työyhteisöissä joudutaan useinkin tasapainottelemaan yksimielisyyden ja erimielisyyksien esille tuomisen välillä (Aira 2012, 102.) **Turvallinen ilmapiiri mielipiteiden esittämiselle** ei esihenkilöiden mielestä toteudu kovin hyvin, se sai tässä tutkimuksessa huonoimmat arviot psykologisen turvallisuuden ominaisuuksien osalta. Iso osa vastaajista koki tämän olevan huono tai erittäin huono. Avoimissa vastauksissa asia nousi myös esille ja siellä todettiin, että nyt ei siedetä eriäviä mielipiteitä vaan ne hiljennetään.

### **Yhteistyötä ja vuorovaikutusta haastavat ja tukevat tekijät**

Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan todeta, että esihenkilöiden mielipiteet siitä panostetaanko vuorovaikutukseen ja yhteistyöhön riittävästi erosivat. Enin osa koki, ettei panostusta ole riittävästi ja hieman pienempi määrä koki, että panostus on riittävällä tasolla. Melkein saman verran esihenkilöitä valitsi vastauksen en osaa sanoa. En osaa sanoa vastausten valinneiden kohdalla voidaan pohtia sitä, olisiko kysymyksenasettelu pitänyt olla selkeämpi, ja onko vastaajalle epäselvää ja hankala määritellä mikä taso on riittävä? Vuorovaikutukseen ja yhteistyöhön panostaminen on tärkeää ja se voi tarkoittaa esimerkiksi tukea ja koulutuksen tarjoamista etäviestinnän onnistumisen mahdollistamiseksi (Ristolainen, ym. 2020, 184)

Esihenkilöt kokevat, että vuorovaikutusta ja yhteistyötä on riittävästi oma yksikön esihenkilöiden välillä, mutta liian vähän eri asiakaspalveluyksiköiden esihenkilöiden välillä. Tarvetta yhteistyön ja vuorovaikutuksen rakentamiselle yli yksikkörajojen on todettavissa, mutta myös yksikön sisäisen esihenkilöyhteistyön ja vuorovaikutuksen kehittämiseen on hyvä kiinnittää vastausten perusteella huomiota. Valmiita, olemassa olevia rakenteita yhteistyön ja vuorovaikutuksen toteutukseksi tällä hetkellä olisi siis hyvä tarkastella.

Esihenkilöpalavereissa koetaan selkeästi tarvetta saada aikaa keskusteluille ja mielipiteiden jakamiselle. Palavereissa koetaan olevan liian vähän aktiivista vuorovaikutusta. Kun tätä osa-aluetta lähdetään kehittämään niin huomioon tulevat myös psykologisen turvallisuuden suhteen annetut vastaukset ja johtopäätökset. Pelkästään ajan järjestäminen ei ole riittävää kehittämistä vaan huomiota

tulisi kiinnittää myös siihen, että ilmapiiri on luottamuksellinen, keskusteleva ja erilaisia mielipiteitä salliva. Lisäksi huomiota tulisi kiinnittää siihen, että palaverit ovat esihenkilöiden mielestä tiedon jakamiseen ja kuuntelemiseen painottuvia. Tutkitusti vuorovaikutus on vähäistä ryhmän palavereissa silloin, kun ne ovat muodollisia, aikataulutettuja ja painottuvat tiedonjakamiseen. Tällöin puheenvuoroa käyttävät usein vain asioita valmistelleet henkilöt ja esille tuodaan lähinnä informatiivisia asioita, joka ei tue avoimen ja turvallisen keskustelukulttuurin muodostumista. (Raappana & Valo 2014, 32.)

Vuorovaikutuksen ja yhteistyön kehittämisessä on hyvä huomioida esihenkilöiden kyvykkyys itsereflektointiin. Tulosten perusteella voidaan todeta, että esihenkilöt tuntevat itse tukevansa ja edistävänsä omalla toiminnallaan hyvää vuorovaikutusta ja yhteistyötä esihenkilöpalavereissa. Osa taasen ei koe itse edistävänsä omalla toiminnallaan vuorovaikutusta ja yhteistyötä. Tämä vastaus osoittaa kykyä itsereflektointiin, ja sitä kannattaisikin organisaatiossa hyödyntää. Avoimissa kysymyksissä tuotiin esille, että vuorovaikutus ja yhteistyö on tärkeää ja oman toiminnan vaikutus näihin on merkityksellistä, mutta silti kaikki muu toiminta priorisoidaan aina edelle. Ryhmäpäälliköt osoittivat myös omaa aktiivisuuttaan siinä, että heistä suurin osa pitää yhteyttä esihenkilökollegoidensa kanssa. Esihenkilöt kokivat myös, että heillä on riittävät taidot ja mahdollisuudet hyvään vuorovaikutukseen ja yhteistyöhön sähköisten ja digitaalisten välineiden kautta. Esihenkilöt arvostavat hyviä tietoteknisiä mahdollisuuksia vuorovaikutuksen ja yhteistyön ylläpitämiseen. Lisäksi omat vuorovaikutustaidot ja toiminta koetaan hyväksi.

Selkeästi suurin haaste hajautetun organisaation johtamisessa vuorovaikutuksen ja yhteistyön näkökulmasta on esihenkilön kyky saada osallistujat mukaan vuorovaikutukseen etäyhteydessä. Tutkimusten mukaan tämä korostuu etenkin hajautetun tiimin johtamisessa (Sivunen 2007, 220–221). Tämä vastaus voi kuvaata sitä haastetta, jonka ryhmäpäälliköt itse kokevat oman johdettavan tiiminsä kanssa. Mutta se voi toisaalta olla myös esihenkilöpalavereiden kokemusta kuvaava vastaus. Johtopäätöksenä voidaan vastausten perusteella todeta, että tämä on osa-alue johon ryhmäpäälliköt tuntevat kaipaavat tukea arjen työssään. Toiseksi suurimmaksi haasteeksi koettiin säännöllisen yhteydenpidon puute esihenkilön ja alaisten välillä.



Esihenkilöt eivät kokeneet hajautetun organisaation johtamisessa vuorovaikutuksen ja yhteistyön näkökulmasta haasteita lainkaan kannustamisessa sähköisten viestimien käyttöön tai siinä, että sähköisiä viestimiä käytettäisiin vähän. Hajautetun organisaation johtamisessa tulisi kiinnittää ennen kaikkea huomiota esihenkilöiden ryhmäytymiseen ja yhteisöllisyyden lisäämiseen. Esille nousi myös selkeästi vertaistuen tarve. Yhdessä avoimessa vastauksessa tuotiin esille, että vertaistukea saa enemmän etuuspuolen esihenkilökollegoilta kuin oman yksikön kollegoilta. Hyvää on, että vertaistukea on saatavilla ja yli rajojen Kela tasoisesti ajatellen. Mutta tämä ei ole ideaalinen ja tavoiteltava tilanne ajatellen oman yksikön esihenkilöyhteistyötä. Vuorovaikutuskoulutuksen lisääminen tuotiin tässä yhteydessä esille, mutta se ei kuitenkaan noussut lainkaan esille, kun kysyttiin haastavia ja estäviä tekijöitä.

### **Ryhmäpäälliköiden vuorovaikutus- ja yhteistyösuhteiden tila suhteessa oman esimiehen toimintaan**

Suurin osa ryhmäpäälliköistä on säännöllisesti yhteydessä esihenkilönsä kanssa. Vastausten perusteella voidaan kuitenkin päätellä, että myös yksikön päälliköiden on hyvä kiinnittää huomiota omaan toimintaansa vuorovaikutuksen ja yhteistyön kehittämisen näkökulmasta sekä osallistua ja olla aktiivisia kehittämisessä. Asiat voisi olla hyvä nostaa avoimeen keskusteluun ryhmäpäälliköiden kanssa. Tälle tulokinnalle antaa perusteluita avoimissa vastauksissa esille tuotu asia siitä, että yhteydenpito koettiin yksisuuntaisena- ryhmäpäälliköltä esihenkilöön, harvoin toisinpäin. Tutkimuksissa on todettu, että johtajan olisi hyvä pitää säännöllisesti ja usein yhteyttä ryhmänsä jäseniin ja tukeutua johtamista tukeviin vuorovaikutuskäytänteisiin. Etenkin hajautetuissa tiimeissä esihenkilön oma esimerkki sitoutumisesta aktiiviseen yhteydenpitoon ja vuorovaikutukseen on merkittävä tekijä yhteistyön onnistumisen kannalta. (Aira 2012, 109, 140, 146–148.)

Hajautetussa, virtuaalisesti toimivissa organisaatioissa ja työyhteisöissä tulisi muistaa, että vaikka nykyajan tietotekniikka mahdollistaa monipuolisesti mahdollisuuksia, niin virtuaalisessa yhteisössä ihmisten välistä yhteistyötä ei pitäisi koskaan pitää selvänä asiana. Tämän vuoksi etänä toimivissa tiimeissä olisi tärkeää sopia yhteistyön ja vuorovaikutuksen tavat ja pelisäännöt. (Vakola & Wilson 2004, 112–120.) Johtopäätöksenä voidaan tämän tutkimuksen perusteella to-

deta, että tapojen ja pelisääntöjen kertaaminen ja niistä keskustelu olisi ryhmäpäälliköiden kesken aiheellista koska osa kokee epäselvyyttä asiassa. Myös avoimissa vastauksissa tuli esille, että ryhmäpäälliköt käyvät pelisääntöjä tiiminsä kanssa läpi, mutta esihenkilöiden kohdalla vastaavaa keskustelua ei ole käyty.

Etätyön lisääntymisen ei pääsääntöisesti koettu muuttaneen millään tavalla yhteistyötä ja vuorovaikutusta ryhmäpäälliköiden ja oman esihenkilön välillä, joka on hyvä ja osaltaan onnistumista kuvaava asia. Huomiota asiaan tulisi kuitenkin kiinnittää, koska pieniosa koki muutoksia tapahtuneen. Jotain koetaan muuttuneen, vaikka etänä työskentely onkin Kelan esihenkilöille ollut arkipäivää jo pidemmän aikaa. Avoimissa vastauksissa tuotiin esille toivetta kasvotusten tapaamisesta, joka ehkä voi olla selittävä tekijä muutoksen tunteelle, koska kasvotusten tapaamisia ei ole järjestetty. Isona haasteena esille nousut esihenkilön kyky saada osallistujat mukaan vuorovaikutukseen etäyhteydessä voisi toisaalta selittää myös koettua muutoksen tunnetta. Vaikkakaan tässä kysymyksessä ei nimenomaisesti kyse ollut yksikön päällikön kyvystä saada osallistujat mukaan vuorovaikutukseen.

### **Arjen toimintatapoja vuorovaikutuksen ja yhteistyön näkökulmasta.**

Vastauksista on pääteltävissä, että arjessa on käytössä erilaisia vuorovaikutuksen ja yhteistyön toimintatapoja. Eniten esille nousivat palaverikäytänteet. Useimmilla on käytössä säännölliset palaverikäytänteet esimerkiksi johtotiimi, viikkopalaveri tai muu yhteinen palaveri. Selkeästi yhteisiä palavereita haastaa mahdollisuus keskusteluiden ja mielipiteiden esittämiselle. Joissakin yksiköissä on kehitetty tapoja, joilla pyritty mahdollistamaan aikaa keskusteluille, esimerkiksi johtotiimissä on otettu käyttöön kommenttivuorojen pyytäminen. Tämä voi viedä aikaa palaverilta, mutta selkeyttää vuorovaikutusta ja tuo avoimuutta kommentointiin.

Ryhmäpäälliköt vuorovaikuttavat lähimpien kollegoidensa kanssa monien eri sähköisten kanavien kautta. Skypeen keskusteluhuone oman yksikön esihenkilöiden kesken on suosittu, aktiivisesti käytössä oleva ja hyvänä pidetty tapa viestiä. Keskustelut tallentuvat ja ovat näin poissaolijoiden luettavissa töihin palatessa. Myös vapaamuotoisia palavereita, joissa ei ole ennalta mietittyä agenda kaivataan.

Esihenkilöt kokevat kollegiaalisen tuen tärkeäksi ja avoimuutta ja luottamusta kollegojen välillä on olemassa. Ryhmäpäälliköille on tärkeää, että kollegalta voi kysyä matalalla kynnyksellä apua tai soitella muuten vaan kuulumisia. Keskusteluille ja vuorovaikutukselle on tärkeää antaa aikaa sillä ilman keskusteluille annettavaa aikaa vuorovaikutus jää puutteelliseksi. Luottamuksen osalta tuotiin esille, että yhteisten pelisääntöjen kertaaminen ja avoin keskustelu voisivat vielä parantaa sitä.

## 7 KEHITTÄMISEHDOTUKSET

Edellä kuvattuun teoretietoon ja tuloksiin perustuen esitän organisaatiolle kehittämisideoita, joko suoraan toteutettavaksi tai edelleen kehitettäväksi. Kela organisaationa kiinnittää paljon huomiota työntekijöiden koulutukseen, osaamisen kehittämiseen, työhyvinvointiin sekä työkykyyn. Kuitenkin edellä kuvattujen tulosten perusteella kehitystarpeita on olemassa liittyen esihenkilöiden vuorovaikutukseen ja yhteistyöhön. Tämän tutkimuksen ja teoretietoon pohjautuen Asiakaspalveluyksikössä olisi hyvä kiinnittää järjestelmällisesti huomiota vuorovaikutuksen ja yhteistyön tilaan esihenkilöiden kohdalla niin yksikkökohtaisesti kuin koko tulosyksikkö tasolla. Olisi hyvä huomioida yksikön ja henkilöstön omat osaamiset kehittämisessä, mutta hyödyntää myös laajemmin Kela organisaatiosta löytyvää osaamista. Taitoa, osaamista ja halua vuorovaikutuksen ja yhteistyön kehittämiseen on olemassa, joten hyvää pohjaa kehittämiselle on.

Tutkimuksessa nousi selkeästi esille se, että tarvetta asiakaspalveluyksiköiden ryhmäpäälliköiden vuorovaikutuksen ja yhteistyön lisäämiselle ja kehittämiselle on. Asiakaspalveluyksiköiden esihenkilöiden säännöllisten yhteisten tapaamisten mahdollistaminen osallistavin fasilitointimenetelmin tutustuttaisi esihenkilöitä toisiinsa ja näin madaltaisi kynnystä olla yhteydessä esimerkiksi arjen johtamiseen liittyvissä asioissa tai mietittäessä toiminnan yhteisiä linjauksia. Yhteinen tapaaminen on mahdollista toteuttaa virtuaalisesti ja hyvällä fasilitoinnilla siitä voidaan saada onnistunut tilaisuus. Toki kasvokkain tapaaminen voisi antaa yhteistyölle ja vuorovaikutukselle parhaimmat lähtökohdat.

Vuorovaikutuksen ja yhteistyön kehittämisen onnistumisen kannalta voidaan ajatella, että psykologisen turvallisuuden täytyy olla kunnossa. Tämän tutkimuksen tuloksien pohjalta etenkin virheiden jakamisen mahdollistava ilmapiiri sekä turvallinen ilmapiiri mielipiteiden jakamiseen kaipaavat kehittämistä. Myös muiden ominaisuuksien osalta nousi kehittämistarpeita esille. Näiden tulosten perusteella olen työstänyt tämän tutkimuksen ja teoreettisen tiedon pohjalta tukimateriaalin keskustelun tueksi (Liite 3). Luodussa tukimateriaalissa on hyödynnetty ja tuotu esille tutkimuksissa todettuja psykologista turvallisuutta heikentäviä ja tukevia keinoja (esimerkiksi Työterveyslaitos ja Amy Edmondson). Materiaalia voidaan

käydä sellaisenaan tai soveltavin osin läpi jokaisen asiakaspalveluyksikön johtotiimissä tai asialle erikseen järjestettävällä ajalla. Materiaalin tarkoitus on olla apuna avaamassa keskustelua esimerkiksi siitä mikä tilanne on ja mihin olisi hyvä kiinnittää huomiota. Paras lähtökohta kehittämiselle saataisiin, mikäli kehittäminen startattaisiin liikkeelle yhteisessä tapaamisessa. Työpaja tyypiseen työskentelyyn ja tarvittaessa niiden fasilitointiin Kelassa on hyvät mahdollisuudet ja sisäisesti paljon osaamista.

Luodun tukimateriaalin avulla asiakaspalveluyksiköiden ryhmäpäälliköt ja heidän esimiehensä voivat keskustellen kartoittaa omat kehittämistarpeensa ja suunnitella aikataulun ja suunnitelman kehittämiselle. Tärkeä rooli tämän kehittämistyön aloittamiseksi ja kehityksen saavuttamiseksi on yksikön päälliköllä. Mutta jokaisen esihenkilön ja työyhteisön jäsenen täytyy ymmärtää myös oma vastuunsa ja sitoutumisensa tärkeys asiaan. Ryhmäpäälliköiden on tärkeää osallistua itse kehittämistyöhön ja ymmärtää myös oman käyttäytymisen, tekemisen ja aktiivisuuden merkitys ja vaikutus vuorovaikutukseen ja yhteistyöhön, jotta kehitystä saavutetaan. Ryhmäpäälliköillä on kykyä itsereflektointiin ja omien kykyjensä arviointiin, mutta ehkä itsereflektointiin keskittyvä koulutus olisi esihenkilöille hyvä niin oman johtamisen kuin työyhteisön kehittämisen kannalta.

Tukimateriaali ja yleisesti psykologiseen turvallisuuteen liittyvät asiat olisi hyvä käydä esihenkilöiden kanssa läpi säännöllisesti. Tarvittaessa materiaalin tueksi ja keskustelun aloittamiseksi voidaan helposti organisaation omin teknisin välinein ja Kelan sisäistä osaamista hyödyntäen toteuttaa esimerkiksi pienimuotoinen kysely. Kyselyn avulla voidaan saada tarkempaa tietoa tilanteesta tai käyttää sitä kehittämisen seurannan mittarina. Mikäli päädytään tuottamaan kysely niin vastaukset olisi hyvä käydä keskustellen läpi yhteisen ymmärryksen saavuttamiseksi ja sitoutuneisuuden lisäämiseksi.

Vuorovaikutuksen ja yhteistyön kehittämiskohteita voisi esille tuoda myös ulkopuolinen tarkkailija esihenkilöpalavereissa. Ulkopuolinen tarkkailija voisi osallistua palaveriin "äänettömänä agenttina" havainnoiden vuorovaikutusta ja yhteistyön tasoa. Agentti antaa palautteen johtotiimin esihenkilöille heidän haluamal-

laan tavalla, kuitenkin avoimella ja vuorovaikutusta kehittävällä otteella. Tarvittaessa havainnointi voidaan toistaa ja mahdollisesti sopia pidempiaikaisestakin yhteistyöstä sekä mahdollisista yksilökohtaisista keskusteluista.

Yhtenä kehittämisideana esitän myös pohdittavaksi palvelumuotoilun keinojen käyttämistä esihenkilöiden yhteistyön ja vuorovaikutuksen kehittämiseksi. Kelassa on osaava palvelumuotoiluryhmä, jonka hyödyntäminen olisi kustannustehokasta. Vaikka palvelumuotoilu keskittyy yleisesti palvelujen ja asiakasprosessien kehittämiseen on sitä mahdollisuus hyödyntää myös työelämän kehittämisessä. Palvelumuotoilijan rooli ja osaaminen on tärkeää osallistujien työskentelyn ohjauksessa, osallistujien osaamisen hyödyntämisessä ja myös objektiivisen katsotakannan tuomisessa. Palvelumuotoilun hyödyntämistä ei tulisi kuitenkaan mieltää avaimeksi ongelmanratkaisuun, vaan enemmän tutkivana ja kokeilevana kehittämismenetelmänä, jonka avulla haastetaan olemassa olevia toimintatapoja ja avataan mahdollisuuksia uusille sekä innovatiivisille ratkaisumalleille. Palvelumuotoilussa osallistetaan ja se on ajatteluun perustuvaa innovointia, jossa periaatteena on hakea ratkaisua ongelmaan. (Koivisto, Säynäjäkangas & Forsberg 2019, 37–41.) Tässä tapauksessa esitän ideana hyödyntää Kelan omia palvelumuotoilijoita fasilitoimaan, osallistamaan ja innovoimaan esihenkilöitä huomaamaan uusia ajattelutapoja ja toimintamalleja vuorovaikutuksen ja yhteistyön parantamiseksi ja käytäntöön viemiseksi. Palvelumuotoilun alussa hankitaan yleisesti syvällisempi ymmärrys toimintaympäristöstä ja asiakkaista, ja siinä esimerkiksi tämä opinnäytetyö voisi toimia yhtenä lähteenä.

## 8 TUTKIMUKSEN VALIDITEETTI, RELIABILITEETTI JA EETTISYYS

Määrällisen tutkimuksen pätevyys eli validiteetti on kuvattu olevan hyvä, silloin kun tutkimuksen kohderyhmä ja kysymykset ovat oikeat. Validiteetin arvioinnissa voidaan nostaa esille kysymys, kuinka hyvin tutkimusongelma ja käytetyt menetelmät vastaavat tutkittavaa ilmiötä. Jotta tutkimus on validi, sovellettavan tutkimusotteen tulee tuottaa arvoa tutkittavalle ilmiölle ja tutkimuskysymyksille. Tutkimuksen validiteetti on tärkeä, koska ilman sitä tutkimus on arvoton ja tutkimuksella on tutkittu jotain ihan muuta kuin on ollut tarkoitus. (Hiltunen 2009, 3.) Myös Vilpas (2018, 11) määrittelee, että tutkimus on validi, kun se on onnistunut mittaamaan sen mitä oli tarkoituskin mitata ja on saatu tarvittava tieto tutkimuskysymysten ratkaisemiseksi. Tässä tutkimuksessa pätevyys on huomioitu koko tutkimusprosessin ajan. Koska tutkija tuntee toimintaympäristön ja kyselylomake testattiin kolmeen kertaan toimintaympäristön tuntevilla henkilöillä, voidaan olettaa, että tutkimuskohde ja kysymykset ovat kohdanneet. Valittujen tutkimusmenetelmien ja mittareiden kautta voidaan tuottaa lisäarvoa ja tietoa kohdeorganisaatiolle esihenkilöiden yhteistyön ja vuorovaikutuksen kehittämiseen.

Validiteetista voidaan erottaa sisäinen ja ulkoinen puoli. Sisäisellä validiteetilla tarkoitetaan käytettyjen käsitteiden ja tehtyjen valintojen johdonmukaisuutta. Kun tutkija katselee ja tutkii ilmiötä erilaisista näkökulmista, on tärkeää, etteivät nämä lähtökohdat ja oletukset ole ristiriidassa keskenään. Tämän opinnäytetyön kohdalla voidaan ajatella sisäisen pätevyyden olevan hyvä, kun tutkimusprosessi kokonaisuudessaan vastaa esitettyjä tutkimuskysymyksiä ja tutkimuksessa on tehty kaikki kuten on suunniteltu ja luvattu. Ulkoisella validiteetilla tarkoitetaan johtopäätösten ja ulkoisten ilmiöiden välistä suhdetta. Tehtyjen tulkintojen pitäisi aina vastata aineistoa. (Toikko & Rantanen 2009, 122.) Ulkonen validiteetti on hyvä, kun saatuja tuloksia voidaan yleistää koskemaan muita samantyyppisiä kohteita (Vilpas 2018, 11). Tämän tutkimuksen tuloksia voidaan pitää hyödyllisinä ja niitä on mahdollisuutta hyödyntää ja soveltaa myös laajemmalti. Tutkimustuloksien suhteen validiteettia tarkastellaan mittaustuloksista tehtyjen päätelmien sekä käyttökelpoisuuden kautta. Tulosten hyvää validiteettia osoittaa se, että aineiston riittävyys takaa toivottujen ja oikeiden johtopäätösten tekemisen. (Hiltunen 2009, 6–7.)

Tutkimuksen reliabiliteetilla eli luotettavuudella tarkoitetaan tulosten tarkkuutta. Tarkkuudella tarkoitetaan mittaustuloksien toistettavuutta. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että mittaustuloksesta saadaan sama tiettyjen henkilöiden kohdalla, vaikka tutkija olisi eri. (Vilka 2015, 194.) Tutkimuksen luotettavuutta voi madaltaa esimerkiksi virheellinen mittaväline tai mittarin väärä tulkinta. Satunnaisvirheitä voi syntyä, mikäli vastaaja ymmärtää jonkin asian väärin tai vastauksia tallennettaessa tietokone tekee virheen. Tavoitteena tulisi olla aina mahdollisimman luotettava mittaus. Kuitenkin on hyväksyttävä myös se, että puutteellinen luotettavuus ei välttämättä ole tutkimukselle vahingollinen. Tärkeää on pyrkiä arvioimaan käytössä olleita mittareita ja arvioida vaikutuksia luotettavuuteen. (Hiltunen 2009,7–9.) Tämän opinnäytetyön mittarin luotettavuutta lisää se, että kysely testattiin kolmesti ennen lähettämistä tutkimusjoukolle. Testausten yhteydessä kiinnitettiin huomiota sisältöön, ymmärrettävyyteen ja kysymysten oleellisuuteen aiheen ympäriltä. Testauksella pyrittiin vähentämään vastaajien väärinymmärryksen mahdollisuutta kyselyyn vastatessaan.

Tieteellinen tieto tunnistetaan sen luotettavuudesta. Luotettavuuden osoittaminen kohdistetaan tutkimuksessa käytettyihin menetelmiin, tutkimusprosessiin ja tutkimuksessa saatuihin tuloksiin. Perinteisesti etenkin määrällisen tutkimusmenetelmän luotettavuutta on lähestytty reliabiliteetin ja validiteetin kautta. Laadullisessa tutkimuksessa sen sijaan luotettavuutta lähestytään yleensä vakuuttavuuden käsitteen kautta. Kehittämistoiminnan yhteydessä syntyvän tiedon tulisi olla aina hyödyllistä ja käyttökelpoista. (Toikko & Rantanen 2009, 121.) Tämän tutkimuksen luotettavuutta pyrittiin lisäämään yhdistämällä määrälliseen tutkimusmenetelmään laadullista näkökulmaa avointen kysymysten muodossa. Laadullinen menetelmä voi täydentää määrällistä tutkimusta ja auttaa ymmärtämään eri muuttujien välisiä suhteita (Taanila 2005, 2, 5). Myös Tuomivaara (2005, 40) esittää, että määrällisen ja laadullisen tutkimusotteen yhdistäminen samaan tutkimuksen on perusteltua silloin, kun ne täydentävät toisiaan. Vaikka eroja on huomattavissa niin nämä eri menetelmät kuitenkin enemmän täydentävät kuin poisulkevat toisiaan.

Toikko ja Rantanen (2009, 123–124) kuvaavat yhdeksi tutkimuksen luotettavuuden kriteeriksi myös vakuuttavuuden etenkin laadullisessa tutkimuksessa. Eli tut-



kijan on osoitettava kuinka uskottavasti hänen tulkintansa arvostaa tutkimuskohdetta ja miten tutkija tuntee tutkittavan kohteen ominaispiirteitä. Tämän opinnäytetyön kohdalla vakuuttavuutta lisää tutkijan ymmärrys tutkimuskohteen toimintaympäristöstä, ominaispiireistä ja sen kulttuurista. Lisäksi vakuuttavuuteen kuuluu tutkimuksen johdonmukaisuus eli miten tutkija kerää, analysoi ja kuvaa tutkimusaineistoansa. Tässä tutkimuksessa koko tutkimusprosessi eteni hyvin johdonmukaisesti ajatellen aineiston keräystä, analysointia ja aineiston kuvaamista. Tutkimusaineisto on pyritty kuvaamaan mahdollisimman selkeästi ja havainnollistaen ja aineiston analyysissä käytetyt menetelmät on pyritty tuomaan esille ymmärrettävästi.

Joissain kysymyksissä esiintyneet suuremmat *ei hyvä eikä huono*, vastausvaihtoehdot voidaan tulkita tässä vastaamaan vastausvaihtoehtoa en osaa sanoa. Suuri esiintyvyys voi toisaalta olla luotettavuudelle uhka, koska se asettaa tutkijan arvailemaan miksi vaihtoehto on valittu. Tutkimusten mukaan aineiston luotettavuudelle ja laadulle tämän vastausvaihtoehdon valitseminen ei kuitenkaan pitäisi olla suuri uhka. Tutkimusten mukaan kyse ei ole siitä, etteikö vastaajalla olisi mielipidettä vaan hän ei ole jostain syystä vain motivoitunut vastaamaan tai käyttämään aikaa miettiäkseen ja muistellakseen vastausta. Tutkijan täytyy hyväksyä valitsemansa tapa pyytää vastauksia sekä huomioitava se, että en osaa sanoa tai ei hyvä eikä huono- vastausvaihtoehdon tarjoaminen on kuitenkin vastaajalle henkisesti helpompi kuin valita jyrkästi muista vaihtoehdoista. En osaa sanoa- vastausvaihtoehdon puuttuminen on tutkittu yhdeksi merkittäväksi syyksi keskeyttää kyselyn täyttäminen. (Tilastokeskus 2015.)

Vehkalahden (2014, 44) mukaan myös vastausprosenttia voidaan pitää tutkimuksen luotettavuuden osoittajana. Vastausprosentti kertoo kuinka moni vastaajista valitsi ja täytti kyselyn. Mikäli vastausprosentti jää matalaksi niin otoksen edustavuus voi jäädä kyseenalaiseksi, koska tutkimuksen otosjoukko edustaa tiettyä perusjoukkoa. Kato on puolestaan sitä suurempi, mitä useampi jättää vastamatta, joko kokonaan tai osittain. Vaillinaisia vastauksia voidaan tietyn ehdoin paikata, mutta osa vastauksista joudutaan yleensä hylkäämään. Tämän tutkimuksen osalta vastausprosenttia voidaan pitää hyvänä (52 %) Myöskään vaillinaisia tai puutteellisia vastauksia ei todettu olevan, Yhtään vastausta ei hylätty. Ritalan mukaan (2003, 61–65) pyrkimys olisi saada vastausprosentiksi 30–40 %.

Mitä pienempi vastausprosentti sitä suurempi on riski tulosten vääristymiselle. Riskejä kyselyn epäonnistumiselle ovat myös väärin vastaajien valinta, väärin valittu otos tai huonot mittarit. Riskinä voi olla myös aineiston kysyminen väärällä tavalla.

Vehkalahden (2014, 48) mukaan kyselyiden määrän jatkuva kasvaminen voi aiheuttaa vastausväsymystä, joka huonontaa tutkimusten vastausprosentteja. Sama ilmiö oli huolenaiheena myös tämän opinnäytetyön tutkimuksen osalta. Kelan asiakaspalveluyksikön ryhmäpäälliköille on viime aikoina kohdistunut paljon erilaisia kyselyitä ja tutkimuksia, joten mietin tarkoin mitä asioita saatekirjeessä olisi hyvä tuoda esille, jotta kysely vaikuttaisi helpolta ja vaivattomalta vastata. Mietin myös, milloin kysely olisi oikea-aikaista lähettää, ja pyrin kiinnittämään huomiota yleisesti kyselyn selkeyteen. Mahdollisesti myös kiireinen arki voi olla esteenä vastaamiselle. Tässä kyselyssä ei jouduttu kuitenkaan hylkäämään yhtään vastausta eikä puutteellisia vastauslomakkeita ollut. Kyselyyn vastasi esihenkilöitä jokaisesta asiakaspalveluyksiköstä, joten aineistoa voidaan pitää kattavana otoksena.

Tutkijan tulisi arvioida myös tutkimuksen kokonaisluotettavuutta kirjoittaessaan tutkimusraporttiaan. Reliaabelius ja validius muodostavat tutkimuksen kokonaisluotettavuuden. Kun tutkimuksen otos edustaa perusjoukkoa ja mittaamisessa todetaan mahdollisimman vähän satunnaisvirheitä, voidaan tutkimuksen kokonaisluotettavuus todeta hyväksi. Kokonaisluotettavuuden kannalta olisi hyvä saada tutkimuksesta ja tuloksista kommentteja ja käydä kriittisiä keskusteluita. Näillä keinoin voidaan vähentää tutkimuksessa esiintyviä systemaattisia virheitä, jotka heikentävät kokonaisluotettavuutta. Systemaattiset virheet voivat johtua useista eri asioista esimerkiksi vastauskadosta, vastaajien vähättelevistä tai epätosista vastauksista. Mahdolliset satunnaiset virheet tutkimuksessa taasen laskevat tutkimuksen luotettavuutta ja tarkkuutta. Määrällisen tutkimuksen kokonaisluotettavuutta voidaan lisätä toteuttamalla tutkimuksessa tieteelliselle tutkimukselle asetettuja vaatimuksia. Tutkijan on hyvä olla myös rehellinen, ja tuoda reilusti esille mahdolliset virheet ja virheiden vaikutus tutkimustuloksiin ja niiden hyödyntämiseen ja soveltamiseen. (Vilkkä 2007, 152–154)

Tarkasteltaessa tämän tutkimuksen kokonaisluotettavuutta voidaan todeta, että koko tutkimusprosessin ajan huomioitiin ja toteutettiin hyvän tieteellisen tutkimuksen vaatimuksia. Raportin kirjoittamisen aikana luotettavuutta arvioitiin käymällä keskustelua opiskelijakollegoiden, ohjaavan opettajan sekä järjestetyissä tutkimusseminaareissa. Isossa osassa on tietenkin tutkijan oma luotettavuuden arvioinnin kyvyt ja mahdollisuudet, koska hän vie koko prosessia eteenpäin. Mahdollisten systemaattisten virheiden osuutta on vaikea todentaa. Tutkijan on mahdotonta käytännössä tietää onko vastaaja vastannut todenmukaisesti tai mahdollisesti muutoin vähätellyt tuntemuksiaan vastatessaan kyselyyn. Tässä tilanteessa tutkija voi vain luottaa vastausten oikeellisuuteen ja tehdä johtopäätökset saadun aineiston perusteella. Myös satunnaisvirheitä on haastava todeta, koska ne eivät välttämättä tule esille vastauksia analysoitaessa. Satunnaisvirheillä tarkoitetaan esimerkiksi, että vastaaja ymmärtää kysymyksen väärin, muistaa jonkin asian väärin tai vastaavasti tutkimuksen tekijä kirjaa vastauksen väärin tai tietokoneohjelmassa on häiriö vastausten tallentamisessa. Tällaisia ei havaittu tämän opinnäytetyön prosessin aikana.

Tutkimuksen eettisyyden toteutumiseksi tutkijan tulee noudattaa hyvää tieteellistä käytäntöä. Näin toimimalla tutkimuksen voidaan sanoa olevan eettisesti hyväksyttävä ja luotettava sekä sen tulokset uskottavia. Lähtökohtaisesti tutkija itse vastaa tieteellisen käytännön noudattamisesta, mutta vastuu sen noudattamisesta voidaan katsoa kuuluvan myös muille tutkimukseen osallistuville tahoille. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012.) Tässä tutkimuksessa huomioitiin kysymyksenasettelussa ja tavoitteiden asetannassa, aineiston keruussa ja käsitteilyssä, tulosten esittämisessä ja aineiston säilytyksessä se, etteivät ne loukkaa tutkimuksen kohderyhmää eikä hyvää tieteellistä tapaa. Koska tutkimuksessa ei haastateltu Kelan asiakkaita en Kela organisaation ohjeistuksen mukaan tarvinnut tutkimuksen eettistä ennakoarviointia. Ohjeistuksen mukaan tämä tarvitaan silloin, kun tutkimuksessa hyödynnetään Kelalta saatua henkilötunnuksellista tietoa. (Kela, 2020.)

Tämän opinnäytetyön tutkimukseen osallistuneet vastasivat kyselylomakkeeseen anonymisti. Missään vaiheessa vastaajan henkilöllisyys ei paljastu, eli materiaalit käsitellään niin ettei anonymiteetti vaarantunut missään vaiheessa. Questback ohjelmiston kautta vastaaminen tapahtui suojatun yhteyden kautta ja

vastaukset tallentuvat Questback palvelimelle. Luottamuksellisuudesta ja yksilöinnin välttämisestä huolehdittiin ja vastaajien suoria tunnistetietoja ei ilman erillistä lupaa voi saada. Tuloksia ei myöskään raportoitu sellaisella tarkkuudella, mistä voisi olla mahdollista yksilöidä vastaajia. Tutkimukseen osallistuville kerrottiin avoimesti mihin tietoja käytetään ja miksi tietoja kysellään. Tutkimukseen osallistuvia informoitiin myös tietojen säilyttämisestä, käytöstä ja hävittämisestä. Lisäksi kerätyt materiaalit tullaan hävittämään heti kun niitä ei enää tarvita.

## 9 POHDINTA

Työyhteisöissä on hyvä kiinnittää huomiota vuorovaikutuksen ja yhteistyön tarpeisiin ja kehittämiseen muun muassa työelämän jatkuvien muutoksen vuoksi. Fredrikssonin ja Saarivirran (2020, 17–18) mukaan juuri työelämän muutosten vuoksi nykyajan johtamisessa tunneälyyn perustuva johtaminen on korostunutta. Tunneälyjohtamisessa vuorovaikutustaidot, sosiaaliset - ja tunnepohjaiset taidot sekä kyky ottaa työntekijä huomioon tiimiin kuuluvana yksilönä nousevat esille. Tämän opinnäytetyön pohjalta voidaan huomata, että vuorovaikutuksella ja yhteistyöllä on iso rooli esihenkilöiden työelämässä ja että tuen antaminen ja huomion kiinnittäminen kehittämiseen on tärkeää.

Tuon tässä opinnäytetyössä esille esihenkilöihin ja heidän työyhteisöönsä kohdistuvia kehittämisen tarpeita. Kehittämistarpeiden kartoittamista ja niiden huomioimista tukee se, että vuorovaikutustaidot ovat tutkimusten mukaan osaaminen, jota voidaan kehittää. Johtavassa asemassa olevilla on osittain olettamuksia, että vuorovaikutustaidot olisivat osin synnynnäisiä kykyjä tai henkilön luonteeseen liittyviä, joita voidaan vain osittain kehittää. Johtavassa asemassa olevilla on tutkitusti kuitenkin myös halu kehittää tätä taitoa. (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 126–128.)

Kelan asiakaspalveluyksiköiden esihenkilöt kaipaavat selkeästi yhteisiä foorumeita sekä vertaistukea. Asiakaspalveluyksikössä on ollut kokeiluja esihenkilöiden yhteisistä vapaamuotoisista palaverista, mutta ne eivät ole jatkuneet kokeilua pidemmälle. Organisaatio tarjoaa myös erilaisia koulutuksia etenkin vuorovaikutuksen kehittämiseen liittyen. Tällä hetkellä on menossa muun muassa Menestyvän tiimin kulmakivet -valmennus, josta esihenkilö saa eväitä siihen, miten voi tiimin vetäjänä tukea tiimin psykologista turvallisuutta ja muita menestyvän tiimin kannalta tärkeitä tekijöitä. Psykologisen turvallisuuden ominaisuudet nousivat esille myös tämän opinnäytetyön tuloksissa, ja ne olisikin hyvä huomioida tärkeänä tekijänä kehittämisessä. Kuitenkin tulisi huomioida, että psykologisen turvallisuuteen liittyvät asiat ovat hyvin henkilökohtaisella tasolla koettavia. Koulutus- ja tukimuotoja on siis olemassa, ja huomiota tulisikin ehkä kiinnittää siihen, kuinka moni esihenkilöistä koulutuksia käy ja miten saatuja oppeja konkretisoidaan arkeen.

Tämän tutkimuksen tuloksia ja tutkimusmenetelmiä voi pitää käyttökelpoisina ja sovellettavina laajemmaltikin kuin vain tutkitun yksikön näkökulmasta. Tämän opinnäytetyön tuloksia ei kuitenkaan ollut mahdollisuus verrata suoraan toisen organisaation tuloksiin, jotta olisi saatu tietoa, miten saadut tulokset vertautuvat muihin vastaaviin organisaatioihin. Psykologisen turvallisuuden osalta tutkimuksia on tehty työelämästä ja todettu psykologisen turvallisuuden kasvaneen työpaikoilla Suomessa (Sutela ym. 2019, 164, 345). Tässä tutkimuksessa nousi esille kehittämisen tarpeita psykologisen turvallisuuden osa-alueissa, mutta aikaisempien tutkimusten puuttuessa ei vertailua tulosten mahdollisista muutoksista ole mahdollista nähdä. Saadut tulokset ja kehittämisideat antavat kuitenkin Kelalle organisaationa näkökulmia ja kehittämisideoita esihenkilöyhteistyön kehittämiseen laajemmaltikin kuin vain asiakaspalveluyksikössä. Tässä tutkimuksessa kysytyt vuorovaikutuksen ja yhteistyöhön liittyvät asiat ovat usein hyvin henkilökohtaisella tasolla koettavia asioita, jonka vuoksi tulosten tulkinta ja suurten yleistysten tekeminen on haastavaa.

Tässä tutkimuksessa olisi ollut mielenkiintoista nostaa esille myös kirjallinen viestintä ja sen kautta tehtävä vuorovaikuttaminen ja yhteistyö. Lång (2021, 74) toteaa tutkimuksessaan, että yksinkertaiset tiedostusluontoiset asiat voidaan vuorovaikuttaa helposti kirjoittamalla esimerkiksi Chat tyyppisesti. Jatkossa tutkimuskohteena voisi olla se, miten esihenkilöiden kirjallinen vuorovaikuttaminen toteutuu ja mitä kehittämiskohteita siihen liittyy. Nykyajan työelämässä virtuaaliset välineet ovat jokapäiväistä muun muassa lisääntyvän etätöön vuoksi, joten kirjallisesti vuorovaikuttaminenkin on lisääntynyt.

Tämän opinnäytetyön aihe ja saadut tulokset liittyvät vahvasti Kelan strategiaan ja erityisesti henkilöstökokemus osastrategiaan. Henkilöstöosastrategiassa on huomioitu työn ja toimintaympäristön muutokset tulevaisuudessa, muun muassa lisääntyvä virtuaalisyys. Tämän opinnäytetyön tulokset antavat organisaatiolle lisätietoa, miten henkilöstökokemus on toteutunut luottamuksen ja yhteistyön osalta esihenkilöiden kohdalla, sekä mihin asioihin olisi hyvä kiinnittää huomiota. Tämä tutkimus kohdistuu kuitenkin vain yhden yksikön esihenkilöiden kokemukseen, joten suurta yleistystä ei voi Kela tasoisesti tehdä. Kattavamman näkökulman saamiseksi tulisi vastaavanlaisia tutkimuksia suorittaa laajemmin Kelan esi-

henkilöille. Kehittämistarpeiden selvittäminen koko Kelan tasoisesti voisi olla mielenkiintoista ja näin saada myös vertailevaa tietoa vuorovaikutuksen ja yhteistyön tilasta laajemmin.

Saatujen tulosten mukaan esihenkilöyhteistyötä vuorovaikutuksen ja yhteistyön näkökulmasta olisi hyvä kehittää ja siihen henkilöstöosastrategiasta on löydettävissä perusteita. Tähän Kelassa onkin kiinnitetty jo huomiota. Luottamuksen ja yhteistyön vahvistaminen vaatii jokaisen panosta sekä yksilönä että ryhmänä. Luottamuksen kasvattaminen vaatii myös vuorovaikutusta, joka on merkityksellinen vaikuttaja jokaisen organisaation jäsenen kannalta. Kuten tässä tutkimuksessa kävi esille, tärkeää on esihenkilöiden osaaminen, halu ja kyky viestiä, jotta vuorovaikutus ja yhteistyö saadaan toimivaksi. Näitä ominaisuuksia asiakaspalveluyksiköiden ryhmäpäälliköiltä löytyi.

Kelan Strategiassa luottamukseen ja yhteistyöhön liittyvistä painopisteistä on koottu toimenpiteitä käytäntöön viemiseksi. Niissä nousee samat elementit esille kuin tämän tutkimuksen tuloksissa. Vuorovaikutusta ja keskustelua luottamuksesta ja yhteistyöstä tulee pitää yllä. Vuorovaikutuksen lisääminen eri työyhteisöjen sisällä ja välillä järjestämällä suunnittelutilaisuuksia, kokouksia, koulutuksia ja sosiaalista yhdessä oloa eri yksiköiden välillä. Kuulluksi tulemista ja vuorovaikutusta varmistetaan säännöllisin palaverikäytännöin, työtunneilla sekä viestintätekniikan käytöllä. Työelämätaitoihin panostetaan sekä itseohjautuvuuden tukemiseen. Myös henkilöstöjohtamisen tukea kehitetään erilaisin keinoin. Näiden edellä mainittujen seikkojen pohjalta voi sanoa, että tämä opinnäytetyö tukee Kelan henkilöstökokemus strategian toteutumista ja peilautuu siinä esitettyihin tavoitteisiin ja toimenpiteisiin hyvin. Lisäksi voidaan todeta, että tutkimuksessa esille nousseet kehittämistä vaativat asiat ovat sellaisia, joihin on hyvä kiinnittää huomiota strategiaan kirjoitettuihin tavoitteisiin ja toimenpiteisiin perustuen.

Opinnäytetyön tekemisen olen kokenut olevan oppimisprosessi, jonka kautta osaamiseni, asiantuntijuuteni ja ymmärrykseni etenkin työyhteisön vuorovaikutuksen ja yhteistyön kehittämisen ympäriltä on kasvanut. Myös yleisesti tutkimuksellinen ote toiminnassani on tullut enemmän esille, koska prosessin etenemisen kautta huomasin havainnoivani yhä enemmän asioita, joita omassa organisa-

tiossani voitaisiin kehittää erilaisten tutkimusmenetelmien kautta. Tämän opin-  
näytetyön tekeminen oli mielenkiintoista ja opettavaista, mutta ajoittain myös  
haastavaa lähinnä ajankäytön suhteen. Oma tuntemus tutkimuskohteesta oli  
mielestäni hyödyllistä, mutta taasen toisaalta se asetti haasteita ajoittain esimer-  
kiksi objektiivisuuden suhteen. Mielestäni pystyin kuitenkin säilyttämään objektiivis-  
uuteni koko tutkimusprosessin ajan sekä analysoimaan tuloksia tutkijan näkö-  
kulmasta. Tämän opinnäytetyön johtopäätökset tukivat sitä olettamusta, josta tut-  
kimusaihekin sai alkunsa. Arjessa on huomattu, että esihenkilöiden vuorovaiku-  
tukseen ja yhteistyön tasoon olisi hyvä kiinnittää huomiota.



## LÄHTEET

- Aira, A. 2012. Toimiva yhteistyö. Työelämän vuorovaikutussuhteet, tiimit ja verkostot. Jyväskylän yliopisto. Humanistinen tiedekunta. Väitöskirja.
- Anderson, V. 2016. Introduction to Mixed Methods Approaches. Teoksessa L. Jason & D. Glenwick (Toim.) Handbook of methodological approaches to community-based research: Qualitative, quantitative, and mixed methods. New York. Oxford University Press, 280.
- Brady, J., Prentice, G. 2019. Leadership through s Screen: A definitive Guide to leading a remote, virtual team. Business Expert Press. ProQuest Ebook Central.
- Berman, E., Berman, D. 2012. People skills at work. Boca Raton. ProQuest Ebook Central.
- Delizonna, L. 2017. High-performing teams need psychological safety. Here`s how to create it. Harvard Business Review. 24.10.2017.
- DuFrene, D., Lehman, C. 2016. Managing Virtual Teams. Second Edition. Business Expert Press. ProQuest Ebook Central.
- Duhigg, C., 2016. What Google learned from its Quest to build the perfect team. New York Times Magazine. 02 / 2016., 20. Viitattu 5.5.2021. <https://www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/what-google-learned-from-its-quest-to-build-the-perfect-team.html?smid=pl-share>.
- Edmondson, A. 2008. The Competitive Imperative of Learning. Harvard Business Review 07–08, 2008. Viitattu 5.5.2021. [http://www.scrummaster.dk/lib/AgileLeanLibrary/People/AmyEdmondson/HBR\\_The\\_Competitive\\_Imperative\\_of\\_Learning.pdf](http://www.scrummaster.dk/lib/AgileLeanLibrary/People/AmyEdmondson/HBR_The_Competitive_Imperative_of_Learning.pdf)
- Edmondson, A. 1999. Psychological safety and learning behavior in work teams. Administrative Science Quarterly, 44, 350–383
- Edwards, A., Wilson, J. 2004. Implementing virtual teams; A Guide to organizational and human factors. Taylor & Francis Group. ProQuest Ebook Central.
- Fredriksson & Saarivirta. 2020. Johtaminen eilen ja tänään- johtamisen rooli oppimisen mahdollistajana. Helsinki. Viitattu 14.5.2021. <http://elektra.helsinki.fi/oa/2489-5822/17/1/johtamin.pdf>
- Gent, L., Parry, A., Parry M.E., 1998. The high-cooperation hospital project team. Team Performance Management Vol 4, Iss. 6, 253. DOI:10.1108/13527599810235352
- Grönfors, M., Vilkkä, H. 2011. Laadullisen tutkimuksen kenttätyömenetelmät. SoFia-Sosiologi-Filosofiapu. Hämeenlinna.
- Heikkilä, T. 2014. Kvantitatiivinen tutkimus. Viitattu 7.1.2021. <http://tilastollinentutkimus.fi/1.TUTKIMUSTUKI/KvantitatiivinenTutkimus.pdf>.

- Hiltunen, L. 2009. Validiteetti ja reliabiliteetti. Jyväskylän Yliopisto. Graduryhmä. Viitattu 7.5.2021. [http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius\\_ja\\_reliabiliteetti.pdf](http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius_ja_reliabiliteetti.pdf)
- Hiltunen, R., Saarentausta, R. 2021. Ammatillinen toimijuus ja psykologinen turvallisuus sosiaalialan organisaatiossa. Jyväskylän Yliopisto. Kasvatustieteen laitos. Aikuiskasvatustieteen Pro Gradu-tutkielma.
- Ikonen, M. 2015. Esimies-alaisuuden luottamus vuorovaikutuksessa rakentuvana ilmiönä. Prologi. Puheviestinnän vuosikirja 2015, 135–151.
- Isotalus, P., Rajalahti, H. 2017. Vuorovaikutus johtajan työssä. Helsinki. Alma Talent verkkokirjahylly
- Järvenpää, E. 2006. Laadullinen tutkimus. Helsinki. Teknillinen korkeakoulu. Tuotantotalouden osasto. Viitattu 4.5.2021. <http://www.cs.tut.fi/~ihtesem/k2007/materiaali/luento4.pdf>
- Kannisto, M. 2016. Uusi, ehempi, paras? Digitaalisen tekstilouhinnan työkalut televisiotutkimuksessa. Lähikuva – Audiovisuaalisen Kulttuurin Tieteellinen Julkaisu, 29(1), 62–70. <https://doi.org/10.23994/lk.56578>
- Kela. Tietoa Kelasta. 2020. Viitattu 23.4.2021 [https://www.kela.fi/documents/10180/11971221/Kelan\\_organisaatiokaa-vio\\_01042019.jpg/68cc54ad031d48d6916a542dfe5b81a9?t=1554370537568](https://www.kela.fi/documents/10180/11971221/Kelan_organisaatiokaa-vio_01042019.jpg/68cc54ad031d48d6916a542dfe5b81a9?t=1554370537568)
- Kela. Tutkimuksen eettinen ennakoarviointi, 2020. Viitattu 8.1.2021. <https://www.kela.fi/kelan-tutkimuseettinen-toimikunta>
- Kela. 2020. Kelan strategia. Viitattu 11.5.2021. <https://www.kela.fi/strategia>
- Kuusela, S. 2013. Esimiehen vuorovaikutustaidot. Helsinki. Alma Talent verkkokirjahylly.
- Kvantitatiivisen tutkimuksen verkkokäsikirja. 2015. Kyselylomakkeen laatiminen. Viitattu 10.5.2021. <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kyselylomake/laatiminen.html>
- Koivisto, M., Säynäjäkangas, J. & Forsberg, S. 2019. Palvelumuotoilun Bisneskirja. Liettua: Alma Talent.
- Lehtisaari, M., Ruokonen, M. 2019 Psykologinen turvallisuus tiimin voimavarana. Vertaileva tapaustutkimus kahdessa suomalaisessa työtöimissä. Pro gradu -tutkielma Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma. Vaasan Yliopisto. Johtamisen yksikkö.
- Lukka, K. 2014. Konstruktiivinen tutkimusote. Viitattu 3.5.2021. <https://metodix.fi/2014/05/19/lukka-konstruktiivinen-tutkimusote/>.
- Luoma, M. 2021. Johtoryhmän käsikirja. Helsinki. Alma Talent verkkokirjahylly.

- Lång, T. 2021. Kuinka organisaatio tukee esimiehiä etäjohtajuudessa Kelan esimiesten kokemuksia etäjohtajan tarvitsemista taidoista ja etäjohtajuuden organisaatiotuesta. Lappeenrannan - Lahden teknillinen yliopisto. School of Business and Management. Tietojohtaminen ja johtajuus. Pro Gradu-tutkielma.
- Mohanty, A., Mohanty, S. 2018. The impact of communication and group dynamics on teamwork effectiveness: The Case of service sector organizations. *Academy of Strategic Management Journal* Vol. 17, Iss. 4, (2018): 1-14
- Moilanen, S., Ravantti, E. Työturvallisuuskeskus. Työyhteisön yhteisten toimintatapojen laatiminen ja niistä poikkeamisen puheeksi ottaminen. Viitattu 14.5.2021. [https://ttk.fi/tyoturvallisuus\\_ja\\_tyosuojelu/tyoturvallisuuden\\_perusteet/tyoyhteiso/tyoyhteisotaidot/tyokayttaytyminen](https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/tyoturvallisuuden_perusteet/tyoyhteiso/tyoyhteisotaidot/tyokayttaytyminen)
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2018. Kehittämistyön menetelmät; Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Opinnäytetyöpakki 2020, Kajaanin ammattikorkeakoulu. Viitattu 4.5.2021. <https://www.kamk.fi/fi/opari/Opinnaytetyopakki/Teoreettinen-materiaali/Tukimateriaali/Otantamenetelma>.
- Pirttilä, M., Hiltunen, K., Huhtala, M., Feldt, T., 2019. Mikä johtamisessa huolestuttaa? Työelämän tutkimus Vol 17, nro 1, 2019 <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87107>
- Puskala, L. 2020. Empatia ja digitaidot auttavat etäjohtajaa onnistumaan. Työpiste-verkkolehti. Viitattu 5.5.2021. <https://www.ttl.fi/tyopiste/empatia-ja-digitaidot-auttavat-etajohtajaa-onnistumaan/>
- Raappana, M., Valo, M., Tiimit muuttuvassa työelämässä. Työelämän tutkimus Vol 12, nro1, 2014 <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87185>
- Ranta, R. 2021. Kehittämisen käytännöt. Helsinki: BoD - Books on Demand. Elibris verkkokirjahylly.
- Rantanen, J., Leppänen, I., Kankaanpää, H. 2020. Johda tunneilmastoa. Helsinki. AlmaTalent verkkokirjahylly.
- Ruotsalainen, H. & Paloste, A. 2020. Psykologinen turvallisuus työelämän menestystekijä. Kaleva 28.12.2020, 32.
- Ristolainen, M., Maijala, R., & Eloranta, S. 2020. Viestintä osana etäjohtamista terveydenhuollossa. *Finnish Journal of EHealth and EWelfare*, 12(3), 179–186. <https://doi.org/10.23996/fjhw.95051>
- Ritala, P. 2003. Johdatus tutkimusmetodologiaan. Lappeenrannan Teknillinen Yliopisto, Kauppatieteellinen tiedekunta. Viitattu 4.5.2021. [https://developmentcentre.lut.fi/digi/Moodle\\_pohjat/Ritala\\_Johdatus%20tutkimusmetodologiaan%202013.pdf](https://developmentcentre.lut.fi/digi/Moodle_pohjat/Ritala_Johdatus%20tutkimusmetodologiaan%202013.pdf).

- Rouhiainen-Neunhäuserer, M. 2009. Johtajan vuorovaikutusosaaminen ja sen kehittyminen. Johtamisen viestintähaasteet tietoperustaisessa organisaatiossa. Jyväskylän Yliopisto. Väitöskirja.
- Ruohomäki, V., Koivisto, S., 2007. Hajautettu ja mobiilityö henkilöstön arjessa: tapaustutkimus kolmessa yrityksessä. Työelämän tutkimus, vol5, nro1,2007. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87608/46803>
- Ruutu, S. 2020. Coachin työkalupakki. Helsinki: Alma Talent verkkokirjajähylly
- Sitra. 2017. Työ 2040. Skenaarioita työn tulevaisuudesta. Sitran selvityksiä 1 / 2017. Demos Helsinki & Demos Effect.
- Sivunen, A. 2007. Vuorovaikutus, viestintäteknologia ja identifioituminen hajautetussa tiimeissä. Jyväskylän yliopisto. Humanistinen tiedekunta. Väitöskirja.
- Sutela, H, Pärnänen, A. & Keyriläinen, M. (2019) Digiajan työelämä – Työolotutkimuksen tuloksia 1977–2018. Helsinki. Tilastokeskus.
- Taanila, A. 2005. Triangulaatio tutkimusmenetelmänä. Oulun Yliopisto. Kansanterveystieteen ja yleislääketieteen laitos. Viitattu 10.5.2021. <https://docplayer.fi/20752365-Triangulaatio-tutkimusmenetelmana.html>
- Taipale, M. 2004. Työnjohtajasta tiimivalmentajaksi-Tapaustutkimus esimiehistä tiimin ohjaajina ja pedagogisina johtajina prosessiorganisaatioissa. Jyväskylän yliopisto. Kasvatustieteiden laitos. Väitöskirja
- Tilastokeskus. 2015 En osaa sanoa -vastaaminen verkkokyselyissä. Viitattu 10.5.2021. [https://www.stat.fi/artikkelit/2014/art\\_2014-12-08\\_011.html?s=0](https://www.stat.fi/artikkelit/2014/art_2014-12-08_011.html?s=0)
- Tilastokeskus. 2021.Käsitteet. Kvalitatiivinen tutkimus. Viitattu 4.5.2021. [https://www.stat.fi/meta/kas/kvalit\\_tutkimus.html](https://www.stat.fi/meta/kas/kvalit_tutkimus.html)
- Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampere University Press
- Toivanen, M., Käsälä, M., Kalliomäki-Levanto, T., Kauppi, M., Tuomivaara, S., Yli-Kaitala, K., Suorsa, T. 2021. Onnekkait sattumat ja psykologinen turvallisuus uudistumisen lähteinä työpaikoilla. Työterveyslaitos. Helsinki.
- Tuomi, J., Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Tuomivaara, T. 2005. Tieteellisen tutkimuksen perusteet. Viitattu 5.5.2021. <https://www.mv.helsinki.fi/home/ttuomiva/Y125luku6.pdf>
- Tuomivaara, S., Ruohomäki, V. 2015. Kansallinen etätyöpäivä 2015. Mitä tarkoitamme, kun puhumme etätyöstä? Viitattu 5.5.2021. <http://www.etatyopaiva.fi/fi/artikkelit/64>
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen suomessa. Viitattu 7.5.2021. <https://tenk.fi/fi/ohjeet-ja-aineistot/HTK-ohje-2012>

- Työterveyslaitos. 2021. Etätyö, liikkuvatyö ja monipaikkainen työ. Viitattu 5.5.2021. <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyoaika/joustava-tyoaika/> .
- Työterveyslaitos.2020. Pelotta töissä-psykologinen turvallisuus työyhteisössä. Työterveyslaitoksen julkaisu. Viitattu 24.4.2021. [https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/wp-content/uploads/sites/3/2020/12/Pelotta\\_työssä%E2%80%93psykologinen\\_turvallisuus\\_tyoyhteisossa.pdf](https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/wp-content/uploads/sites/3/2020/12/Pelotta_työssä%E2%80%93psykologinen_turvallisuus_tyoyhteisossa.pdf)
- Työterveyslaitos.2021. Videotallenne. Mitä on psykologinen turvallisuus? Työterveyslaitoksen oppimateriaali.
- Vakola, M., Wilson, I.E., 2004. The challenge of virtual organization: critical success factors in dealing with constant change. *Team Performance Management* Vol. 10, Iss. 5/6, (2004): 112–120. DOI:10.1108/13527590410556836
- Vehkalahti, K. 2014. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Finn Lectura.
- Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Vilka, H. 2007 Tutki ja mittaa: Määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Tammi. Löytyy myös verkkolähteenä: <http://hanna.vilka.fi/wp-content/uploads/2014/02/Tutki-ja-mittaa.pdf>.
- Vilpas, P. 2018. Kvantitatiivinen tutkimus. Metropolia. Viitattu 24.5.2021. <https://users.metropolia.fi/~pervil/kvantsu/Moniste.pdf>.
- Virtanen, M. 2009. Ryhmäytymisen ja ryhmädynamiikan perusteet johtamisen näkökannalta. Maanpuolustuskorkeakoulu. Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos. Sotatieteiden kandidaattiopiskelijan tutkielma.
- Yli-Kaitala, K., Toivanen, M. 2021. Työterveyslaitos: Pelotta töissä – psykologinen turvallisuus työyhteisössä

## LIITTEET

- Liite 1. Sähköisen kyselyn saatekirje
- Liite 2. Sähköinen kysely
- Liite 3. Näin vahvistamme psykologista turvallisuutta- tiedosta toimintaan

## Liite 1. Sähköisen kyselyn saatekirje

Arvoisa kollegani,

opiskelen YAMK tutkintoa (Hyvinvointiosaamisen johtaminen) Lapin Ammattikorkeakoulussa. Kelassa olen toiminut esihenkilönä jo useamman vuoden ajan. Tällä hetkellä toimin Pohjoisessa asiakaspalveluyksikössä, Keski-Pohjanmaan palveluryhmän ryhmäpäällikkönä.

Opintoihini liittyen teen opinnäytetyötä aiheesta ”Ryhmäpäälliköiden yhteistyön ja vuorovaikutuksen nykytila ja kehittäminen Kelan asiakaspalveluyksiköissä”. Tutkimukseni kohderyhmänä ovat tulosyksikkömme kuuden asiakaspalveluyksikön ryhmäpäälliköt. Innostuin aiheesta mm. sen vuoksi, että vuorovaikutuksen nykytilaa ja sen kehittämistä ei ole Kelassa ryhmäpäälliköiden osalta koskaan tutkittu. Toivon, että sinäkin motivoidut tästä samasta aiheesta ja löydät arjestasi pienen hetken vastaamiseen. Jokainen vastaus on tärkeä ja antaa tärkeää tietoa esimiesyhteistyön kehittämisestä, myös työhyvinvoinnin sekä työviihtyvyyden näkökulmasta.

Kyselyyn vastaaminen on vapaaehtoista. Vastaaminen vie noin 10 minuuttia.

Tutkimustulokset julkaistaan niin, ettei niitä voida yhdistää yksittäiseen vastaajaan. Kaikilla kyselyyn osallistuvilla on mahdollisuus päästä tutustumaan tutkimukseni tuloksiin opinnäytetyöni valmistuttua.

Kelan digitaalisen tiedonkeruun palvelun ryhmä toteuttaa kyselyn tiedonkeruun ja vastaa siitä, että kyselyyn vastaaminen on vastaajille turvallista, luotettavaa ja tietoja käsitellään tietosuoja huomioiden. Yksittäisten vastaajien tunnistettavia tietoja ei luovuteta perusteetta eteenpäin, eikä tietoja käsitellä turhaan.

Toivon, että saan vastauksesi 20.4.2021 mennessä.

Vastauksista etukäteen kiittäen,

Pilvi Heikkinen

## Liite 2. Sähköinen kysely

### Ryhmäpäälliköiden yhteistyö ja vuorovaikutus

#### Missä yksikössä työskentelet?

- Valitse...
- Pohjoinen asiakaspalveluyksikkö
  - Keskinen asiakaspalveluyksikkö
  - Läntinen asiakaspalveluyksikkö
  - Itäinen asiakaspalveluyksikkö
  - Eteläinen asiakaspalveluyksikkö
  - Pääkaupunkiseudun asiakaspalveluyksikkö

#### Miten työskentelet tällä hetkellä oman yksikkösi esihenkilöiden (kollegoidesi) kanssa?

- Pääsääntöisesti samassa tilassa - kasvokkain tapaaminen on mahdollista
- Pääsääntöisesti etänä - kasvokkain tapaaminen ei ole mahdollista, tai toteutuu hyvin harvoin

#### Miten työskentelet tällä hetkellä oman esihenkilösi kanssa?

- Pääsääntöisesti samassa tilassa - kasvokkain tapaaminen on mahdollista
- Pääsääntöisesti etänä - kasvokkain tapaaminen ei ole mahdollista, tai toteutuu hyvin harvoin

#### Mitkä ovat yleisimmät tavat, jolla olet vuorovaikutuksessa oman yksikkösi esihenkilöiden kanssa työpäiväsi aikana? Voit valita useamman vaihtoehdon.

- Aikataulutetuissa Skype palaverissa
- Puhelimella (soittaen tai viestien)
- Sähköpostiviestein
- Skype viestein
- Skypellä soittaen
- Kasvokkain keskustellen
- Jokin muu, mikä?

#### Arvioi seuraavien asioiden nykytilannetta:

	Ei hyvä				
	Erittäin hyvä	Melko hyvä	eikä huono	Melko huono	Erittäin huono
Vuorovaikutus oman yksikön esihenkilöiden välillä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhteistyö oman yksikön esihenkilöiden välillä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vuorovaikutus asiakaspalveluyksiköiden esihenkilöiden välillä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhteistyö asiakaspalveluyksiköiden esihenkilöiden välillä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



**Arvioi seuraavien ominaisuuksien nykytilannetta esihenkilöiden vuorovaikutuksen ja yhteistyön näkökulmasta:**

	Ei hyvä				
	Erittäin hyvä	Melko hyvä	eikä huono	Melko huono	Erittäin huono
Luottamuksellinen ilmapiiri	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Avoimuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Keskusteleva ilmapiiri	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toisia kunnioittava ilmapiiri	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Erilaisuuden salliva ilmapiiri	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Turvallinen ilmapiiri mielipiteiden esittämiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Virheiden jakamisen mahdollistava ilmapiiri	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Ryhmäpäälliköiden yhteistyö ja vuorovaikutus**
**Arvioi seuraavia väittämiä:**

	En		
	Samaa mieltä	osaa sanoa	Eri mieltä
Vuorovaikutusta on riittävästi oman yksikköni esihenkilöiden kesken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhteistyötä on riittävästi oman yksikköni esihenkilöiden kesken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vuorovaikutusta on riittävästi asiakaspalveluyksiköiden esihenkilöiden kesken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhteistyötä on riittävästi asiakaspalveluyksiköiden esihenkilöiden kesken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Keskustelulle ja mielipiteiden vaihdolle on esihenkilöiden palaverissa varattu riittävästi aikaa ja mahdollisuuksia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vuorovaikutus esihenkilöiden palaverissa on aktiivista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vuorovaikutus esihenkilöiden palaverissa painottuu yleensä tiedon jakamiseen ja kuuntelemiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vuorovaikutus esihenkilöiden palaverissa on avointa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esihenkilöni toimintatavat yhteisissä palaverissa tukevat hyvää vuorovaikutusta ja yhteistyötä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tuen ja edistän hyvää vuorovaikutusta ja yhteistyötä omalla toiminnallani yhteisissä esihenkilöpalaverissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pidän yhteyttä esihenkilökollegoideni kanssa säännöllisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen yhteydessä oman esihenkilöni kanssa säännöllisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esihenkilöni vuorovaikutuksellinen toiminta tukee työhyvinvointia ja työtyytyväisyyttä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esihenkilöiden väliseen vuorovaikutukseen ja yhteistyöhön panostetaan riittävällä tasolla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Etätyö ei ole muuttanut millään tavalla oman yksikköni esihenkilöiden välistä yhteistyötä ja vuorovaikutusta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Etätyö ei ole muuttanut millään tavalla yhteistyötä ja vuorovaikutusta minun ja esihenkilöni välillä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on riittävät taidot ja mahdollisuudet hyvään vuorovaikutukseen ja yhteistyöhön sähköisten ja digitaalisten välineiden kautta (esim. etätyössä)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhteistyön ja vuorovaikutuksen tavat ja pelisäännöt ovat selkeät	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Mitkä ovat mielestäsi suurimmat haasteet hajautetun organisaation johtamisessa vuorovaikutuksen ja yhteistyön näkökulmasta? Peilaa vastaustasi asiakaspalveluyksiköiden toimintaan ja johtamiseen. Voit valita useamman vaihtoehdon.**

- Esihenkilön kyky saada osallistujat mukaan vuorovaikutukseen etäyhteydessä
- Säännöllisen yhteydenpidon puute esihenkilön ja alaisten välillä
- Tuen ja opastuksen puute liittyen sähköisten viestimien teknologiaan
- Vähäinen kannustus sähköisten viestimien käyttöön
- Vähäinen sähköisten viestintätapojen käyttäminen
- Yhteisesti sovittujen tapojen ja pelisääntöjen puute
- Vähäiset mahdollisuudet toimintatapojen kehittämiseen
- Kasvokkain näkemistä ei arvosteta
- Luottamuksen puute yleisesti
- Ei haasteita
- Jokin muu, mikä?

**Valitse alla olevista asioista ne mihin mielestäsi pitäisi kiinnittää enemmän huomiota, kun puhutaan vuorovaikutuksen ja yhteistyön johtamisen kehittamisestä hajautetussa organisaatiossa. Peilaa vastaustasi asiakaspalveluyksiköiden toimintaan ja johtamiseen. Voit valita useamman vaihtoehdon.**

- Yleisesti vuorovaikutuksen ja yhteistyön johtamisen tukeen
- Esihenkilöille tarkoitetun vuorovaikutuskoulutuksen lisääminen
- Esihenkilöiden ryhmäytymisen ja yhteisöllisyyden lisäämiseen
- Esihenkilöiden mahdollisuuteen saada vertaistukea
- Luottamukseen
- Yhtenäisten toimintamallien kehittämiseen
- Jokin muu, mikä?

**Mitkä tekijät mielestäsi haastavat tai estävät tällä hetkellä esihenkilöiden keskinäistä vuorovaikutusta asiakaspalveluyksiköissä? Voit valita useamman vaihtoehdon.**

- Ajan puute ja kiire yleisesti
- Mahdollisuutta saada vertaistukea ei ole
- Yhteisten keskustelufoorumien puuttuminen tai vähäisyys
- Yleisesti yhteistyön vähäisyys
- Etänä työskentely
- Kannustuksen ja tuen puute esihenkilöni taholta
- Puutteelliset viestintä välineet
- Sovittujen tapojen ja pelisääntöjen puuttuminen
- Esihenkilöille tarkoitetun koulutuksen puute
- Esihenkilöille tarkoitettujen koulutusten kohdentuminen
- Oma halukkuuteni
- Esihenkilöiden väliset huonot vuorovaikutussuhteet
- Jokin muu, mikä?

Mitkä tekijät mielestäsi tukevat tällä hetkellä esihenkilöiden keskinäistä hyvää vuorovaikutusta ja yhteistyötä asiakaspalveluyksiköissä? Voit valita useamman vaihtoehdon.

- Riittävästi aikaa vuorovaikutukseen ja yhteistyöhön
- Hyvät tietotekniset mahdollisuudet vuorovaikutukseen ja yhteistyöhön
- Sovitut yhteiset säännöt yhteydenpitoon ja yhteistyöhön
- Hyvä viestintä
- Esihenkilön tuki
- Esihenkilön vuorovaikutukselliset taidot ja toiminta
- Omat vuorovaikutukselliset taidot ja toiminta
- Esihenkilöille järjestetyt koulutukset
- Jokin muu, mikä?

### Ryhmäpäälliköiden yhteistyö ja vuorovaikutus

Mitä vuorovaikutuksen ja yhteistyön hyviä käytänteitä oman yksikkösi esihenkilöille on käytössä?

0/4000

Mitä vuorovaikutukseen ja yhteistyöhön liittyviä käytänteitä toivoisit lisättävän yleisesti esihenkilöyhteistyön kannalta?

0/4000

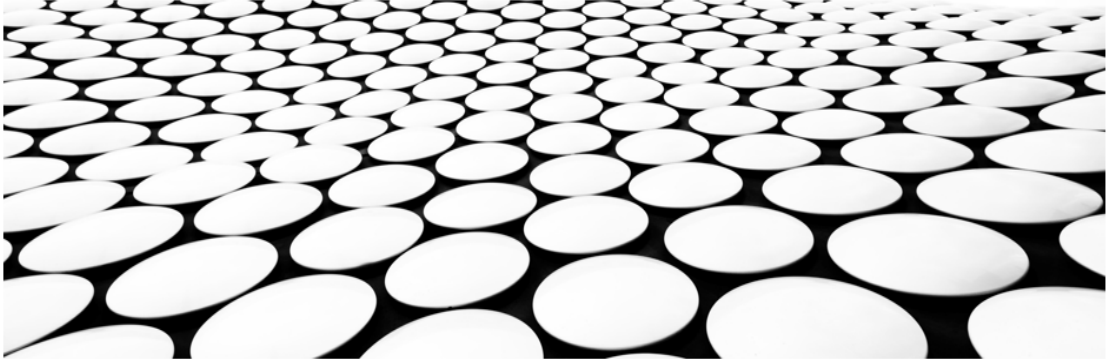
Mitä muita asioita haluaisit vielä nostaa esille liittyen esihenkilöiden väliseen vuorovaikutukseen ja yhteistyöhön, joko oman yksikkösi tai koko tulosityksikön näkökulmasta?

0/4000

---

## NÄIN VAHVISTAMME PSYKOLOGISTA TURVALLISUUTTA

TIEDOSTA TOIMINTAAN



---

### KUKA?

- PSYKOLOGISEN TURVALLISUUDEN KEHITTÄMINEN KOSKEE JOKAISTA TYÖYHTEISÖN JÄSENTÄ
- MIETI OMAA OSUUTTASI PSYKOLOGISEN TURVALLISUUDEN LUOMISESSA- REFLEKTOI JA POHDI OMAA KÄYTTÄYTYMISTÄSI

- MITÄ ESIHENKILÖNÄ VOIN TEHDÄ:

Kysy "Miten voin auttaa sinua?"  
Anna rakentavaa palautetta usein.  
Pyydä palautetta.  
Tunnusta tietämättömyytesi.  
Kysy ja kuuntele.  
Luo foorumeita dialogille.  
Ole aidosti läsnä ja kiinnostunut

- MITÄ KOKO TIIMI VOI TEHDÄ:

"Yhdessä olemme enemmän."  
"Miten voin auttaa toisia tuntemaan olonsa turvalliseksi?"  
"Miten toimin älykkäästi osana kokonaisuutta?"  
"Miten voin olla avuksi siinä, että onnistumme yhdessä?"

## MIKSI?

### ASIOITA, JOTKA PARANEVAT

Työhyvinvointi  
 Työtyytyväisyys  
 Kollegiaalisuus ja kunnioitus  
 Luottamus  
 Arvostus  
 Avoimuus  
 Vuorovaikutus  
 Virheistä voidaan oppia  
 Sujuva yhteistyö  
 Työpaikalla voi ja saa olla oma itsensä



Perinteinen kehys	Virheistä oppimaan pyrkivä kehys
<b>VIRHEKÄSITYS</b>	
Virheet eivät ole sallittuja	Virheet lähes väistämättömiä uutta luovassa työssä
<b>USKOMUS</b>	
Tehokkaat työntekijät eivät tee virheitä	Tehokkaat työntekijät tekevät virheitä, oppivat niistä ja jakavat oppimansa
<b>TAVOITE</b>	
Ehkäistä virheitä	Edistää nopeaa oppimista
<b>VAIKUTUS</b>	
Virheiden peittäily suojautumiseissa	Avoin keskustelu, nopea oppiminen ja innovaatiot

Lähde: mukaillen Edmondson 2019, The Fearless Organization

Yli-Kaitala, K., Toivanen, M. 2021. Työterveyslaitos: Pelotta töissä – psykologinen turvallisuus työyhteisössä

## MILLOIN JA MITÄ?

- **Vuorovaikutuksen ja yhteistyön tasosta keskustellaan säännöllisesti yhteisissä palavereissa**
  - Sovitaan mikä olisi meidän ryhmälle sopiva säännöllisyys?
  - Puhutaanko kaikista asioista vai otetaanko säännöllisesti yksi asia keskusteluun?
  - Sovitaan sitoutumisesta ja kirjataan asioita ylös
  
- **Mistä puhutaan? Mihin näistä kysymyksistä vastaamme kyllä ja ei?**
  - Miten virheisiin suhtaudutaan? Miten voisimme tuoda niitä esille? Mitkä asiat on tarpeen tuoda esille?
  - Koetaanko, että ongelmista ja epäkohdista voidaan keskustella avoimesti?
  - Katsotaanko persoonan tai työskentelytavan erilaisuutta "kieroon"?
  - Varotaanko mitä ja miten sanotaan- pelataan varman päälle?
  - Pyydetäänkö apua pyydetään tarvittaessa?
  - Toisen työn arvostus? Väheksytäänkö tai mitätöidäänkö muiden tekemää työtä?
  - Yksilölliset vahvuudet pääsevät oikeuksiinsa?

## MITEN?

Mieti minkälaisessa ilmapiirissä haluat työskennellä?	Minkälainen ilmapiiri voisi olla?	Vinkkejä sanottamiseen
Kun joku tekee virheen ryhmässämme, se kääntyy häntä itseään vastaan.	Keskustelemme avoimesti virheistä ja mietimme miten niistä voisi oppia ja ehkäistä. Tunnistamme, että virheetkin kuuluvat työelämään.	”Tein virheen.” ”Epäilen, että...” ”En pidä tästä, koska...” ”Toivon, että kerrot, jos huomaat jotakin, mikä epäilyttää.” Anna ja pyydä palautetta. ”Mitä mieltä olet tästä?” ”Oletko miettinyt tältä kantiilta?”
Tässä ryhmässä ei ole helppoa keskustella ongelmista ja vaikeista asioista.	Nostamme huolia ja arjen asioita yhteiseen keskusteluun	”Mitä mieltä sinä olet?” ”Arvostan sinua, koska...” Näe konfliktit mahdollisuutena.
Tässä ryhmässä hyljeksitään jos joku on erilainen.	Tutustumme toisiimme. Arvostamme toistemme erilaisuutta ja osaamista.	”Pidän erilaisesta näkökulmastasi...” ”En itse huomannut ajatella asiaa noin...” ”Hienoa, että ajattelet eritavalla...”

Lehtisaari, M., Ruokonen, M. 2019 Psykologinen turvallisuus tiimin voimavarana.  
Edmondson, A. 1999. Psychological safety and learning behavior in work teams. Administrative Science Quarterly, 44, 350-383

6.6.2021

## MITEN?

Mieti minkälaisessa ilmapiirissä haluat työskennellä?	Minkälainen ilmapiiri voisi olla?	Vinkkejä sanottamiseen
Ryhmässämme ei oteta eikä hyväksytä riskien ottamista.	Keskustelemme avoimesti miten voisimme parantaa ja kehittää työtämme, tuomme rohkeasti esille ideoita ja tuemme kokeiluja.	Keskustele, harkitse ja ideoi seuraavia toimenpiteitä. Ehdota rohkeasti puolivalmiitakin ideoita. Kokeile. Kannusta kokeiluihin. Jaa osaamistasi. Auta kollegaa. ”Miten voisimme oppia yhdessä?”
Ryhmässämme on haasteellista kysyä toiselta apua.	Pyydämme avoimesti ja matalalla kynnyksellä toisiltamme apua.	”Tarvitsen apua.” ”Voitko auttaa minua?” ”Miten voin auttaa sinua?”
Ryhmässämme ei arvosteta ja kunnioiteta toistemme saavutuksia.	Arvotetaan sitä mitä toiset saavuttavat. Koemme, että yhdessä olemme enemmän. Toimimme älykkäästi osana kokonaisuutta.	”Kiitos!” Anna tunnustusta. Hehkuta toisten onnistumista.

Lehtisaari, M., Ruokonen, M. 2019 Psykologinen turvallisuus tiimin voimavarana.  
Edmondson, A. 1999. Psychological safety and learning behavior in work teams. Administrative Science Quarterly, 44, 350-383

6.6.2021

---

## HARJOITTELE PUHUMISTA JA PUHEEKSI OTTAMISTA

- **Kerro** mitä tapahtui- konkretisoi. Esimerkiksi ”Huomasin, että keskeytit äsken kokouksessa Sallin puheenvuoron...”
- **Kerro** miltä tapahtunut sinusta tuntuu. Esimerkiksi ”Minusta tuntui epäreilulta..” ”Minua harmitti, kun...”
- **Kerro** mitä toivot. Esimerkiksi ”Minusta on tärkeää..”
- **Kerro** mitä toivot- konkretisoi. Esimerkiksi ”Toivon, että seuraavassa palaverissa...”
- Tiimissä voi säännöllisesti kysyä, tuntuuko tiimin jäsenistä turvalliselta ehdottaa ideoita toisilleen ja kokevatko tiimin jäsenet, että he voivat epäonnistua avoimesti vai välttelevätkö he epäonnistumisia
- Yhdessä voi myös pohtia, mitä kukakin henkilökohtaisesti tarvitsee tunteakseen olonsa psykologisesti turvalliseksi tiimissä.