

Tuuli Saarni

VERTAISPALAUTE
RATKAISUASIAANTUNTIJAN TYÖARJESSA-
Kelan kuntoutusetuuksien ratkaisukeskuksen
palautekulttuuria tutkimassa

Yhteiskuntatieteiden tiedekunta
Pro gradu
Maaliskuu 2024

TIIVISTELMÄ

Tuuli Saarni: Vertaispalaute työhyvinvoinnin ja osaamisen kehittämisen tukena
Pro Gradu
Tampereen Yliopisto
Hyvinvointipolitiikka ja yhteiskunnan tutkimus
Maaliskuu 2024

Aiempi palautetutkimus on osoittanut palautteen olevan tärkeä osa työelämää, etenkin itsensä kehittämisen ja työhyvinvoinnin tukena. Tutkimus on painottunut esihenkilön ja työntekijän väliseen palautetapahtumaan, mutta tässä tutkielmassa syvennytään palautteeseen, jota esiintyy kollegoiden välillä (vertaispalaute). Kollegoiden välisellä vertaispalautteella on todettu olevan samansuuntaisia vaikutuksia kuin vertikaalisella palautteella. Tämän pro gradu – tutkielman tavoitteena on tutkia kohdeorganisaation Kansaneläkelaitoksen (Kela) kuntoutusetuuksien ratkaisukeskuksessa työskentelevien ratkaisuasiantuntijoiden välistä palautetta, sen ilmenemistä ja vaikutuksia, etenkin työhyvinvoinnin ja osaamisen kehittämisen näkökulmista sekä ymmärtää ratkaisuasiantuntijoiden kokemuksia vertaispalautteesta.

Tämän pro gradu- tutkielman tutkimusote on fenomenologishermeneuttinen. Tutkielman aineisto kerättiin sähköisellä kyselylomakkeella Kelan kuntoutusetuuksien ratkaisukeskuksen ratkaisuasiantuntijoilta. Kyselyyn vastasi 86 ratkaisuasiantuntijaa. Aineisto analysoitiin monimetodimenetelmää käyttäen, kvantitatiivisia ja kvalitatiivisia tutkimusotteita yhdistellen. Kvalitatiivinen aineisto on kerätty kyselylomakkeen avoimista vastauksista ja aineisto on analysoitu induktiivista sisällönanalyysia mukaillen. Kvantitatiivista aineistoa on analysoitu prosenttiosuuksien, frekvenssien ja ristiintaulukoinnin menetelmiä käyttäen sekä tarkasteltu yhteyksiä muuttujien välillä. Myös kvalitatiivista aineistoa taulukoitiin osittain, aineiston selventämiseksi ja prosenttiosuuksien laskemiseksi. Kvantitatiivisen tutkimusotteen avulla pyritään kuvailemaan ja selittämään syvemmin aineistosta nousevia ilmiöitä ja kvalitatiivisen avulla selitetään esiin nousevia ilmiöitä.

Tutkielman tulosten mukaan Kelan kuntoutusetuuksien ratkaisukeskuksessa vertaispalautetta esiintyy työarjessa harvoin. Aineistosta harvan ilmenemisen selittäviksi tekijöiksi nousivat kiire, kielteiset kokemukset vertaispalautteesta ja kollegojen suuri määrä. Palaute koettiin yleisesti esihenkilön ja työntekijän väliseksi tapahtumaksi. Vastaajat, jotka kokivat vertaispalautteen vaikuttavan positiivisesti työhyvinvointiin ja osaamisen kehittämiseen antoivat ja kokivat vastaanottavansa eniten vertaispalautetta. Vertaispalautetta toivottiin jaettavan enemmän, etenkin vahvistavaa, positiivista palautetta. Ratkaisuasiantuntijat toivoivat palautetapahtumalle aikaa ja palautetapahtuman olevan keskusteleva ja positiivinen. Yhdessä tekeminen ja yhdessä oppiminen nousivat aineistosta vertaispalautteen tavoitteiksi. Vastauksien mukaan kuntoutusetuuksien ratkaisukeskuksen palautekulttuuri on vasta muodostumassa.

Tutkielman tulokset mukailevat aiempaa vertaispalautteen tutkimusta, etenkin vertaispalautteen vaikuttavuuden osalta. Aiemmin Kelan toisessa ratkaisukeskuksessa on tutkittu palautekulttuuria ja tämän tutkielman tulokset ovat yhteneväiset aiemman tutkimuksen kanssa, etenkin palautekulttuurin muodostumisen osalta. Tutkielman tuloksista on nähtävissä myös suomalaisessa työkuulttuurissa todettu palautepula. Tutkimuksen tuloksia voidaan käyttää työyhteisön palautekulttuurin kehittämisessä.

Avainsanat: palaute, vertaispalaute, palautekulttuuri, osaamisen kehittäminen, työhyvinvointi, asiantuntijatyö, vuorovaikutus, monipaikkainen työ

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –Ohjelmalla.

ABSTRACT

Tuuli Saarni: Collegial feedback as part of benefits specialists' wellbeing at work and improvement of educational skills
Masters' thesis
Tampere University
Master's Programme in Welfare Policy and Social Research
Faculty of Social Sciences
March 2024

Feedback is described as information provided by an agent regarding aspects of one's performance. Feedback is researched widely, and it is proved that feedback has influences on learning and well-being at work. Research in the field of feedback is mostly concerned about horizontal feedback. Collegial feedback is not yet widely studied. However, the studies apply that collegial feedback might have similar effects than horizontal feedback. The purpose of this masters' thesis is to describe and understand the phenomena of feedback in work among benefits specialists in Kansaneläkelaitos (Kela) rehabilitation benefits team.

The main data (N= 86) was collected with a web-based questionnaire. The study was conducted both quantitatively and qualitatively. The data were analyzed following statistical methods and inductive content analysis. Also, the qualitative data was partly analyzed quantitatively. Quantitative analysis was performed by frequencies, means, cross tables and connections between variables. Chi-square test was used to confirm significant statistical connection between variables. The aim is to describe and explain the data with various methods.

The results indicate that collegial feedback is provided quite rarely among benefits specialists. Explanatory variables were negative experiences receiving and giving collegial feedback, lack of time and the large number of colleagues. Feedback is mostly experienced as a phenomena between supervisor and worker, not so much between colleagues. Benefits specialists hoped for more feedback. They wished to be given more feedback, especially positive feedback. While giving feedback they wished for a conversation concerning the matter, more time to give and receive feedback and working and learning together with colleagues. They experienced that feedback affects positively wellbeing at work and learning. At the moment feedback culture in Kela rehabilitation benefits team is taking its very first steps.

The results of this study are mostly identical to earlier studies. The similarity is also seen in studies in Kelas other teams. Earlier studies indicate that in workplaces in Finland feedback is given and received rarely. The results of this study can be applied to develop teams' feedback culture.

Key words: Feedback, collegial feedback, feedback culture, wellbeing at work, development at work, interaction, expert work, remote work

The authenticity of this publication has been verified using Turnit's OriginalityCheck.

Sisällys

1 Johdanto	3
2 Asiantuntijaorganisaatio ja Kela asiantuntijaorganisaationa	5
3 Asiantuntijatyö ja sen erityispiirteet	6
3.1 Monipaikkainen työ	8
3.1.1 Monipaikkainen työ Kelassa	9
3.2 Työhyvinvointi	10
4 Palaute ja palautekulttuuri	11
4.1 Vahvistava palaute	13
4.2 Korjaava palaute	14
4.3 Vertaispalaute	15
4.4 Palaute osaamisen kehittämisen tukena	15
4.5 Palautteen vaikutus työhyvinvointiin	17
4.6 Palautekulttuuri	18
4.6.1 Palautteen antaminen ja vastaanottaminen	19
4.6.2 Vuorovaikutus palautteen antamisessa ja vastaanottamisessa	20
5 Tutkimusasetelma	21
5.1 Tutkimuskysymykset	21
5.2 Tutkimusote	22
5.3 Kyselytutkimus aineistonkeruun menetelmänä	23
6 Aineisto ja aineiston analyysi	27
6.1 Aineiston analyysin metodivalinnat	29
7 Tulokset	33
7.1 Kokemukset vertaispalautteesta	33
7.2. Vertaispalautteen vaikutuksia	39
7.3 Palautekulttuurin kehittäminen	45
7.4 Yhteenveto	47
8 Johtopäätökset ja pohdinta	48
Lähteet	54
Liitteet	61

Taulukot

Taulukko 1. Vastaajien taustatiedot	29
Taulukko 2. Yläluokat, pääluokat ja tutkimuskysymykset	31
Taulukko 3. Vertaispalautteen esiintyminen keskiarvot ratkaisuasiantuntijan työarjessa	35
Taulukko 4. Palautetapahtuman näkemysten keskiarvot	37
Taulukko 5. Mielipiteiden frekvenssit vertaispalautteesta	38
Taulukko 6. Vertaispalautteen vaikutusten frekvenssit	42

Taulukko 7. Vahvistavan vertaispalautteen hyvinvointia lisäävän vaikutuksen yhteys vertaispalautteen antamiseen ja vastaanottamiseen.....	45
--	-----------

1 Johdanto

Tämän pro gradu –tutkielman aihe nousi omakohtaisesta kokemuksesta palautteen vastaanottajana. Kyseinen palautetapahtuma herätti kiinnostukseni kehittää omia palautetaitojani, mutta myös ymmärtää palautetapahtumaa ja siihen vaikuttavia asioita. Tämän tutkielman keskiössä on vertaispalaute työelämässä ja sen vaikutukset niin vastaanottajalleen kuin antajalleen ja laajemmin koko työyhteisölle. Palautetta on tutkittu työelämässä runsaasti eri tieteenaloilla, mutta tutkimus on keskittynyt pääosin vertikaaliseen palautteeseen, eli ylhäältä alas annettavaan palautteeseen, kuten esihenkilöltä työntekijälle. Vertikaalisen palautteen on todettu vaikuttavan positiivisesti työhyvinvointiin ja ammatilliseen kehittymiseen työympäristöissä. (Baker ym. 1996, 30; Steelman & Williams 2019, 4). Entä palaute, jota annetaan vertaisille, kollegoille, työkavereille? Millaisia vaikutuksia sillä on meihin ja työhömme?

Palautteella työelämässä on aina tavoite ja se tähtää hyvän toiminnan vahvistamiseen ja antaa saajalleen mahdollisuuden verrata omaa työtä suhteessa työlle asetettuihin tavoitteisiin. Palautteen tarkoitus on vahvistaa työntekijän osaamista sekä antaa tietoa siitä, miten työntekijä voi työssään kehittyä ja mihin tämän tulee työssään kiinnittää huomioita (Williams 2017, 293; Robbins & Judge 2016, 162; Salo & Savinainen 2023). Esimerkiksi Chatterjee ym. (2022), Keskinen (2005) ja Tynjälä & Collin (2000) ovat todenneet osaamisen kehittymisen keskittyvän asiantuntijatiimeihin, joten myös palautetapahtumat toteutuvat luonnollisesti asiantuntijoiden kesken. Tutkimusten mukaan sellaisen kollegan palaute, joka tuntee työn vaatimukset ja jolla on samaa substanssiosaamista, voi olla ammatillisen kehittymisen kannalta jopa vaikuttavampaa verrattuna esihenkilön antamaan palautteeseen (mm. Venninen 2007; Jalava 2001.) Venninen (2007) on tutkimuksessaan nostanut esille myös vertaispalautteen vaikutusmahdollisuudet työhyvinvoinnin tukemisessa.

Tutkimuksen kohdeorganisaatio on Kansaneläkelaitoksen (Kela) valtakunnallinen kuntoutusetuuksien ratkaisukeskus. Tutkimusjoukkona ovat kuntoutusryhmän ratkaisuasiantuntijat, joiden keskinäinen palaute on tutkielman keskiössä. Tässä pro gradu -tutkielmassa tutkin Kelan kuntoutusetuuksien ratkaisukeskuksen ratkaisuasiantuntijoiden näkemyksiä ja kokemuksia vertaispalautteesta sekä sen vaikutuksia työhyvinvointiin ja

ammattillisen osaamisen kehittämiseen. Tarkoitukseni on syventää ymmärrystä vertaispalautteen vaikutuksista ratkaisuasiantuntijan näkökulmasta. Pysin myös jäsentämään tulkintoja annetusta vertaispalautteesta ja sen sisällöstä. Lisäksi kartoitan palautteen mahdollisuuksia vaikuttaa työhyvinvointiin ja osaamisen kehittämiseen.

Tutkimuksen kohdeorganisaationa olevan Kelan kuntoutusetuuksien ratkaisukeskuksen erityispiirteinä ovat monipaikkainen työ, tuore organisaatiomuutos ja suuri kollegojen määrä. Erityispiirteet haastavat tähänastiset oletukset palautetapahtumasta ja vuorovaikutuksesta. Ala-Kortesmaa ja Puusa (2019) toteavat palautteen antamisen ja vastaanottamisen olevan tärkeimpiä työyhteisötaitoja ja ammatillisen vuorovaikutuksen osa-alueita asiantuntijatyössä. Vuorovaikutustaidot nousevat tässä tutkielmassa myös yhdeksi mielenkiinnon kohteeksi, koska kohdeorganisaatiossa työskennellään monipaikkaisesti ja työyhteisö on pääosin virtuaalinen.

Tutkimuksen aineiston olen kerännyt sähköisellä kyselyllä kuntoutusetuuksien ratkaisukeskuksen ratkaisuasiantuntijoilta. Aineisto koostuu kyselyn strukturoitujen kysymysten ja avoimien kysymysten vastauksista. Tutkimusotteeksi valitsin monimenetelmäisen tutkimusotteen, jossa yhdistelen kvantitatiivista ja kvalitatiivista tutkimusotetta.

Tämän pro gradu - tutkielman rakenne on seuraava. Luvuissa 2–4 esitän tutkielmani teoreettisen viitekehyksen, jonka keskeisin osa on palaute. Tutkielman luvussa kaksi kuvaan asiantuntijaorganisaatioita ja kohdeorganisaatio Kelaa. Kolmannessa luvussa keskityn kuvaamaan asiantuntijatyötä sekä tarkemmin kohdeorganisaatiossa ilmeneviä asiantuntijatyön erityispiirteitä, keskittyen monipaikkaisen työn malliin ja työhyvinvointiin. Neljännessä luvussa keskityn palautteeseen, sen eri muotoihin sekä palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen. Lisäksi kuvaan luvussa palautteen vaikutuksia työhyvinvointiin ja osaamisen kehittämiseen. Viidennessä luvussa esittelen tutkimusasetelman ja tutkimuskysymykset. Aineiston ja aineiston analyysimenetelmät esittelen luvussa kuusi ja luvussa seitsemän keskityn esittämään tutkielman tulokset ja vertailen niitä aikaisempaan tutkimukseen. Viimeisessä eli kahdeksannessa luvussa teen johtopäätöksiä tutkielmani

tuloksista, pohdin työni eettisyyttä ja tutkielman prosessia sekä omaa onnistumistani prosessissa.

2 Asiantuntijaorganisaatio ja Kela asiantuntijaorganisaationa

Asiantuntijaorganisaation määritelmä on vakiintunut ja sillä tarkoitetaan organisaatiota, jonka työntekijöistä valtaosan muodostavat asiantuntijat, jotka toimivat monimutkaisten ongelmanratkaisujen parissa (Sipilä 1996, 23). Asiantuntijaorganisaation keskiössä on tieto, joka on organisaation aineeton pääoma ja tärkein voimavara. Asiantuntijaorganisaatiossa tuotetaan, analysoidaan ja kehitetään tietoa, jonka avulla tavoitellaan organisaatiolle asetettuja tavoitteita. Digitalisaation edistyminen on korostanut aineettoman pääoman merkitystä asiantuntijatyössä viimeisten vuosikymmenten aikana. Pesonen (2007) on kuvannut asiantuntijaorganisaatiotyön toteutuvan asiakkaan kanssa, mutta paljolti asiakkaan silmiltä piilossa. Asiantuntijatyön ongelmanratkaisu tapahtuu osana työntekijöiden ajatusprosessia, joten asiantuntijat omistavat omassa työssään käyttämänsä resurssit (Lönnqvist ym. 2006, 79).

Tutkielman kohdeorganisaationa on Kansaneläkelaitos eli Kela, jonka laissa säädettyinä tehtävänä on hoitaa Suomen sosiaaliturvaan kuuluvien henkilöiden perusturvaa erilaisissa elämäntilanteissa. Kelan tehtävä on turvata väestön toimeentuloa, edistää terveyttä ja tukea itsenäistä selviytymistä (Kela 2023).

Kelan kuntoutusetuuksien ratkaisukeskus on muodostettu Kelan sisäisen organisaatiomuutoksen tuloksena ja se on aloittanut virallisesti toimintansa vuoden 2024 alusta. Kuntoutuksen ratkaisutyö on siirtynyt asteittain valtakunnalliseen työmalliin, joten vaikka organisaatiomuutos on astunut voimaan 1.1.2024, työtä on kuitenkin tehty yhdessä jo vuoden 2023 aikana. Kuntoutusetuuksien ratkaisukeskuksessa tehdään kuntoutus- ja kuntoutusrahaetuksien ratkaisutyötä (Kela 2023).

Ammattinimikkeenä työtä tekevillä on ratkaisuasiantuntija. Kuntoutuksen etuuksiin kuuluvat ammatillinen kuntoutus, nuoren ammatillinen kuntoutus, harkinnanvarainen ja vaativa

lääkinnällinen kuntoutus ja kuntoutuspsykoterapia. Lisäksi ratkaisukeskuksessa tehdään kuntoutusrahan, kuntoutustilitysten ja -maksujen ratkaisutyötä. Ratkaisutyötä tehdään lainsäädännön ja Kelan sisäisten etuusohjeiden mukaisesti. Työ on itsenäistä asiantuntijatyötä, mutta vaatii myös yhteistyötä muiden asiantuntijoiden ja sidosryhmien kanssa. Kuntoutusetuuksien ratkaisukeskuksessa työskennellään pääosin kotietätyössä, toimistolla työskennellään keskimäärin kerran kuukaudessa, jos työtehtävät voidaan hoitaa kotietätyössä (Kela 2023).

Kuntoutuksen ratkaisutyön sisällä on ollut erilaisia tapoja antaa ja vastaanottaa palautetta, joten tämän tutkimuksen yhtenä tavoitteena on nostaa esiin toimivia palautetapoja. Kuntoutusetuuksien ratkaisukeskuksessa on laadittu syksyllä 2023 yhtenäinen ohjeistus vertaispalautteen palautetapahtumalle. Ohjeistuksessa kerrotaan mistä asioista korjaavaa vertaispalautetta olisi hyvä antaa, miten palaute tulisi annetaan ja mitä tukitoimia voidaan käyttää hankalissa tilanteissa. Koska työyhteisö on pääosin virtuaalinen, palautetta suositellaan annettavan videopuhelussa vuorovaikutuksen parantamiseksi. Ohjeistus kannustaa myös vahvistavan palautteen antamiseen pienistäkin asioista (Palonen, Katravuori & Saarni 2023).

Kelassa on tehty muutamia opinnäytetöitä palautteeseen liittyen. Esimerkkinä mainittakoon Riitinkin (2021) tutkimus, jonka kohteena oli Kelan läntisen vakuutuspiirin toimeentulotukiryhmän palautekulttuuri. Tutkimuksen tulosten mukaan ryhmän palautekulttuuri on kehittymässä ja vertikaalinen palaute on tavanomaisempaa horisontaaliseen verrattuna. Kuntoutuksen ratkaisukeskuksessa ei ole tutkittu palautetta ennen tätä pro gradu -tutkielmaa.

3 Asiantuntijatyö ja sen erityispiirteet

Työelämän muutos viimeisten vuosikymmenien aikana on globalisaation ja digitalisaation aikaansaannosta. Työntekemisen trendit kuluvalle vuosikymmenellä painottavat itseohjautuvuutta ja hierarkioiden mataluutta. Nopea ja maailmanlaajuinen muutos

työelämässä heijastuu organisaatioiden tärkeimpään voimavaraan eli henkilökuntaan. Asiantuntijatyö on lisääntynyt työelämän muutoksen seurauksena. (Toivanen ym. 2016, 94; Ylikännö 2015, 73.)

Asiantuntijatyötä tehdään useilla eri aloilla ja eikä sitä voida määrittää yksiselitteisesti. Toivanen (2016) kuvaa asiantuntijatyötä tietotyöksi, joka muodostuu erilaisista työtehtävistä, kuten päätösten tekemisestä ja ongelmanratkaisusta. Yleisinä kriteereinä asiantuntijatyölle pidetään korkeaa koulutustasoa ja itsenäistä työskentelyä sekä työn tekemistä tietoteknisillä laitteilla. Ylikännö (2015) lisää asiantuntijatyön määritelmään, että asiantuntijatyö ei ole sidottu aikaan ja paikkaan. Tammelinin ja Mustosmäen (2017) mukaan asiantuntijatyötä tehdään pääsääntöisesti yksin, mutta tiimityö on osa asiantuntijatyötä ja he ennustavat tiimityön lisääntyvän tulevaisuudessa. (Myös Toivanen ym. 2016, 94; Ylikännö 2015, 73; Saarikivi 2016.)

Asiantuntijatyön keskiössä ovat kontekstista riippuvat tietoprosessit, kuten tiedon soveltaminen, analysoiminen, tuottaminen, etsiminen ja kehittäminen. Asiantuntijatyössä korostuvat myös tiedonhallinnan taidot kuten, olennaisen tiedon tunnistaminen isosta tietomäärästä. Työskentelyote voi vaihdella asiantuntijatyössä ja sitä kuvataankin usein joustavaksi. Asiantuntijatyöhön liitetään usein myös vaikutusmahdollisuudet ja kehittäminen. (Bereiter & Scardamalia 1993, 11; Isopahkala-Bouret 2008; Jurmu 2019; Kuronen-Mattila ym. 2012, 12; Pirttilä ym. 1996; Tynjälä 2004.)

Asiantuntijatyöhön liittyvät läheisesti myös työntekijän vuorovaikutustaidot. Asiantuntijalta odotetaan kykyä viestiä selkeästi eri sidosryhmien, verkostojen ja tiimien kanssa. Sosiaaliset taidot liittyvät kiinteästi asiantuntijatyössä erilaisissa verkostoissa toimimiseen. Verkostoissa toimiminen on tärkeää myös oman osaamisen kehittämisen kannalta. Myös kuuntelemisen, kysymysten esittämisen ja keskustelun taidot ovat tärkeitä asiantuntijatyössä. Asiantuntijalla tulisi olla vahvat valmiudet jatkuvaan oppimiseen mm. lisä- ja jatkokouluttautumisella. Asiantuntijuus kehittyy oman osaamisen perusteella, mutta siihen liittyy vahvasti myös sosiaalinen aspekti. Asiantuntijuus muodostuu työyhteisön sosiaalisessa vuorovaikutuksessa ja se suhteutuu myös työtä ympäröivään maailmaan. (Helakorpi 2005, 184; Isopahkala-Bouret 2008; Jurmu 2019; Pirttilä ym. 1996.)

Asiantuntijatyössä myös toiminnan suunnittelu, oman työn johtaminen ovat tärkeitä taitoja. Oman työn ja toiminnan reflektointi on tärkeää ammatillisen kehittymisen tukena. Asiantuntijatyöstä puhuttaessa, esihenkilön rooli on moneen muuhun työhön verrattuna pienentynyt ja näin ollen asiantuntijoiden keskinäinen vuorovaikutus on keskiössä. (Saarikivi 2016; Tammelin & Mustosmäki 2017, 116.)

3.1 Monipaikkainen työ

Suomessa tehdään etätyötä Euroopan keskiarvoa enemmän (Eurofound 2022). Etätyön laajeneminen tapahtui koronakriisin alussa kevättalvella 2020, jolloin valtaosa työntekijöistä siirtyi pakotettuna etätyöhön. Tässä etätyöllä tarkoitetaan säännöllisesti etätyötä tekeviä. Suomessa etätyötä tekee ainakin osittain 40 % kaikista työntekijöistä. (Eurofound 2022; Ruohomäki ym. 2023, 13–14; Taskinen 2023.)

Etätyöllä tarkoitetaan fyysisen työpaikan ulkopuolella, useimmiten kotona tehtävää työtä. Digitalisaatio on mahdollistanut työn tekemisen paikasta ja ajasta riippumatta, etenkin tieto- ja asiantuntijatyössä. Etätyön käsitettä laajennettaessa puhutaan monipaikkaisesta työstä tai hybridityöstä (Chatterjee, Chandhuri & Vrontis 2022). Monipaikkaisen työn määritelmän mukaan työtä voidaan tehdä päätyöpaikan lisäksi työnantajan toisessa toimipisteessä, asiakkaan tiloissa, toimistohotelleissa, kahviloissa, vapaa-ajan asunnoilla ja tietenkin kotona. Monipaikkaiseen työhön liitetään joustavuus työn luonteen vuoksi. Kun työyhteisön työ tehdään monipaikkaisesti, usein koko työyhteisö työskentelee hajautetusti. Maantieteellisesti hajautunut organisaatio/tiimi tekee työtä virtuaalisessa työympäristössä joko kokonaan tai osittain. (Työterveyslaitos 2022).

Hybridityön määritelmä on uudempi ja määritelmiä on useampia. Hybridityö on yhdistelmä toimistolla ja toimiston ulkopuolella tehtävästä työstä (Gifford ym. 2022). Monipaikkaisen työnteon malli asettaa vaatimuksia fyysiselle, digitaaliselle (virtuaaliselle) ja sosiaaliselle työympäristölle (Työterveyslaitos 2022). Tässä tutkielmassa käytän sanaa monipaikkainen työ, koska määritelmä on käytössä myös kohdeorganisaatiossa.

Pyöriä ja Saari (2014) tutkivat monipaikkaista etätyötä julkisella sektorilla teemahaastatteluin. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että monipaikkaisessa työssä on paljon vahvuuksia mm. kollegoiden tavoitettavuus ja avun saaminen helpottuminen teknologian avulla. Toisaalta vuorovaikutuksessa kuvautuu tutkimuksen mukaan haastetta. Tutkimustulosten perusteella vuorovaikutus monipaikkaisessa työssä on hedelmällisintä silloin, kun työntekijät tuntevat toisensa ennestään ja ovat työskennelleet lähityössä yhdessä. Lisäksi tutkimustuloksista nousee esiin työntekijöiden vastuu yhteisöllisyyden rakentumisessa ja ylläpitämisessä, jotta varmistetaan myös sujuva tiedonkulku. Osa vuorovaikutustilanteista, kuten palautekeskustelut, olisi kuitenkin perusteltua toteuttaa kasvotusten.

Puhuttaessa monipaikkaisesta työstä ei voi olla törmäämättä keskusteluun yhteisöllisyyden puutteesta. Tutkijoiden mukaan yhteisöllisyyden puutteen kokemukset kumpuavat, kun totuttu, luonnollinen vuorovaikutus vähenee tai poistuu kokonaan. Esimerkiksi spontaanit kollegojen kohtaamiset jäävät pois ja samoin nonverbaalinen viestiminen, kuten rohkaisevat hymyt ja eleet. Näiden sanattomien viestien tyhjiö tulisikin täyttää sanallisella viestinnällä, joka taas vaatii antajaltaan huomattavasti enemmän kuin ilme tai ele. Etätyössä onkin syytä pohtia, miten voidaan vahvistaa työyhteisön yhteisöllisyyttä ja luottamusta, jotta epämuodollinen vuorovaikutus mahdollistuu. (Haapakoski ym. 202, 67.)

Etätyössä yhteisöllisyyden haasteet liittyvät virtuaaliseen etäisyyteen, joka tarkoittaa tiimin jäsenten välistä emotionaalista ja psykologista irrallisuutta (Lojeski 2015). Koska työyhteisön kohtaamiset toteutuvat teknologian avulla, irrallisuuden tunne voi kasvaa. Tutkimuksessaan Lojeski esittää virtuaalisen etäisyyden negatiivisia vaikutuksia, kuten innovatiivisuuden, luottamuksen, organisaatioon sitoutumisen ja työtyytyväisyyden lasku. Etätyön ehkä suurimpana haasteena on Chujfin & Meinelin (2015) mukaan hiljaisen tiedon siirtymisen vaikeus.

3.1.1 Monipaikkainen työ Kelassa

Kuntoutusetuuksien ratkaisukeskuksessa noudatetaan Kelan linjauksia monipaikkaisesta työskentelystä ja etätyöstä. Monipaikkainen työ toteuttaa Kelan strategiaa ja

henkilöstökokemus-osastrategian kehittämisvaatimusta luottamuksen ja sisäisen yhteistyön vahvistamisesta. Työympäristö tukee työlle asetettujen tavoitteiden toteutumista. Monipaikkaisessa työssä työnantaja määrittelee työntekijän työtehtävät ja työn keskeisimmät tavoitteet sekä seuraa näissä tavoitteissa onnistumista. Työntekijällä on vastuu tehdä annetut työtehtävät työympäristössä, joka tukee parhaiten sen hetkistä työskentelyä ja auttaa pääsemään asetettuihin tavoitteisiin. Monipaikkainen työ mahdollistaa joustavasti erilaisten työympäristöjen hyödyntämisen ja huomioi mahdolliset työntekijöiden erilaiset elämäntilanteet tarjoamalla erilaisia vaihtoehtoja työn tekemiselle (Kela 2023).

Kelassa voi työskennellä varsinaisella työpaikalla, toissijaisella työpaikalla, muualla työnantajan tiloissa, etätyössä kotona tai muussa sovitussa paikassa. Kaikkea työtä, joka on tehtävissä monipaikkaisesti, ei ole kuitenkaan tarkoituksenmukaista tehdä etänä. Työpaikalla työskentelyllä ja ihmisten kohtaamisella on iso merkitys yhteisöllisyyden, sosiaalisen tuen, innovatiivisuuden, tiedonkulun ja työssä oppimisen kannalta. Työyhteisöjen yhteisesti sovitut pelisäännöt nousevat entistä tärkeämmiksi. Työnantajan tehtävänä on erilaisten työnteon tapojen yhteensovittaminen ja läsnäolosta päättäminen, jos työyhteisöt hajaantuvat eri paikkakunnille ja etätyöhön. Työntekijän työkokonaisuuteen voi kuulua sekä paikkasidonnaista että monipaikkaista työtä. Monipaikkaisuus parantaa myös Kelan mahdollisuuksia työnantajana rekrytoida osaavaa henkilöstöä eri paikkakunnille (Kela 2023).

3.2 Työhyvinvointi

Uhmavaaran ym. (2005) mukaan työhyvinvointi koostuu yksilön ominaisuuksista, työolosuhteista ja vapaa-ajasta sekä näiden välisistä suhteista ja tasapainosta. Työhyvinvointi on osa kokonaishyvinvointia, eikä työhyvinvointia voida käsitellä täysin erillisenä hyvinvoinnin osa-alueena. Työntekijän kokonaishyvinvointi ja työhyvinvointi peilaavat toisiaan ja vaikuttavat kiinteästi toisiinsa. Työhyvinvoinnista puhuttaessa tulee ottaa huomioon myös hyvinvoinnin eri näkökulmat ja tasot, kuten organisaation hyvinvointi, yksilön kokonaishyvinvointi, johon vaikuttaa kiinteästi ympäristö missä elämme ja työskentelemme. (Työterveyslaitos 2023) Tässä pro gradu –tutkielmassa tarkastelen hyvinvoinnin osa-alueena työhyvinvointia ja sen osa-alueita työntekijän näkökulmasta.

Kapealaisesti katsottuna työhyvinvoinnilla tarkoitetaan työterveyttä ja työkykyä. Suomessa työhyvinvointiin liitetään myös työn sujuminen arjessa. Työhyvinvointi rakentuu organisaation sisäisen kulttuurin, organisaatiossa vallitsevien toimintatapojen ja johtamisen perustalle. Työhyvinvointiin vaikuttaa kiinteästi myös työyhteisön ilmapiiri ja työn sisältö. Jokaisella työntekijällä on oma yksilöllinen kokemus työhyvinvoinnista, johon vaikuttavat henkilön omat asenteet, fyysinen ja psyykinen hyvinvointi. Kaikki edellä mainitut voivat parantaa tai heikentää työntekijän kokemusta työhyvinvoinnista. (Grant, Christianson & Price 2007, 52–53; Työterveyslaitos 2023.)

Työhyvinvointi voidaan jakaa kokonaishyvinvoinnin tavoin psyykkiseen, fyysiseen ja sosiaaliseen hyvinvointiin. Psyykinen työhyvinvointi pitää sisällään mm. työtyytyväisyyden ja työn merkityksellisyyden. Fyysiseen työhyvinvointiin vaikuttaa työntekijän fyysinen terveys ja sosiaaliseen työhyvinvointiin työyhteisön sosiaaliset suhteet. Hyvinvointia voidaan tarkastella kokonaisvaltaisesti yksilön subjektiivisilla kokemuksilla. Manka ja Manka (2023) määrittelevät työhyvinvoinnin osa-alueiksi organisaation, työyhteisön, työn hallinnan, johtamisen ja työntekijän oman työhyvinvoinnin. Näiden toteutuessa organisaatio luo hyvät edellytykset hyvinvoinnille niin yksilö- kuin organisaatiotasollakin. (Manka & Manka 2016, 75–77; Manka & Manka 2023, 108–110.)

4 Palaute ja palautekulttuuri

Työelämässä palautetta annetaan työsuoritusten parantamiseksi ja vahvistamiseksi tai sillä voidaan korjata virheellistä tai puutteellista työsuoritusta. Työntekijä saa palautteesta tietoa siitä, miten hyvin tai huonosti hän on työssään suoriutunut suhteessa työnsä tavoitteisiin. Työyhteisö tarvitsee palautetta kehittyäkseen, eikä työntekijä voi kehittyä omassa työssään ilman palautetta. Mertens (2021) vahvisti tutkimuksessaan palautteen määrän ja merkityksellisyyden kokemuksen korreloivan työtyytyväisyyden kanssa. Tutkimusten mukaan työntekijät toivovat saavansa enemmän korjaavaa palautetta kehujen sijaan (esim. Zender & Folkman 2014). Vahvistavan, positiivisen palautteen on todettu jäävän usein antamatta ja hyvää työsuoritusta pidetään itsestäänselvytyksenä. Palautteen yhteys työhyvinvointiin on

todettu useissa tutkimuksissa. Palautteen on todettu lisäävän motivaatiota ja työnimua, myös merkityksellisyyden kokemus voi nousta palautteesta ja tehdä tehdyn työn näkyväksi. (Ala-Kortesmaa & Puusa 2019, 192; Zenger & Folkman 2014; Steelman & Williams 2019, 1.)

Palaute on käsitteenä vakiintunut, mutta sen määritelmä vaihtelee kontekstin mukaan. Miten erotellaan palaute kehusta tai moitteesta? Palaute liittyy arjessa lähes kaikkeen toimintaan ja sanana sillä on usein negatiivinen kaiku. ”Saanko antaa palautetta?” kysymys on varmasti jokaiselle tuttu ja se herättää herkästi vastaanottajassaan jännityksen tai jopa pelon tunteita. Kehu annetaan hyvin usein kuin ohimennen, tekemättä siitä sen suurempaa numeroa. Yksinkertaisimmillaan palautteen voidaan sanoa olevan reaktio tekoon tai toimintaan tai se voi olla seuraus tiedon vastaanottamisesta. Kaikki reaktiot eivät kuitenkaan ole palautetta. Palautteen reaktiosta erottaa siitä, että palautteella on aina tarkoitus ja tavoite. Toisen henkilön toiminnan arvostelu, kommentointi tai arviointi ei itsessään ole palautetta. (Oulasmaa & Pesonen 2022, 11–13; Poikela 2005, 27; Jug, Jiang & Bean 2019, 244; Price, Handley & O’Donovan 2010, 278.)

Suomalaisessa työkuulttuurissa on todettu ilmenevän palautepulaa, mm. Hakanen (2017) on todennut palautteen määrän riittämättömäksi. Työyhteisössä palautteen antaminen ja vastaanottaminen on jokaisen velvollisuus ja oikeus (Manka 2010, 42). Työyhteisö, jossa hallitsee vahva luottamus ja turvallisuuden tunne, mahdollistaa myös avoimen palautekuulttuurin. Tämän vastakohtaksi voi nimetä työyhteisön, jossa vallitsee kilpailun ja kyräilyn kulttuuri, mikä johtaa siihen, ettei vahvistavaa palautetta anneta, vaan huomio keskittyy virheisiin ja puutteisiin (Kupias ym. 2013, 97–112). Palautteen on tarkoitus edistää työntekijän itsetuntemusta, oppimista sekä tarkoituksenmukaista tekemistä (Berlin 2008). Baker ym. (2013) kuvaavat palautteen olevan kahden keskinen vuorovaikutustapahtuma, jonka aikana tarkistellaan palautteen saajan työsuoritukseen liittyviä seikkoja. Palautteen ei tulisi koskaan olla yksipuolista arviointia vaan keskustelun mahdollistavaa. (Gnepp 2020.)

Mistä sitten kannattaa antaa palautetta työelämässä? Kehuja ja kannustusta kannattaa antaa lähes kaikesta, pienistäkin asioista, mutta negatiivinen, korjaava palaute tarvitsee selkeät raamit ympärilleen. Palaute määritellään pääosin positiiviseen ja kielteiseen palautteeseen. Kirjallisuus ja tutkimus osoittavat, että positiivisen ja kielteisen palautteen eroja ei voida

kuitenkaan määritellä yksiselitteisesti. Kategorisointi on riippuvainen palautteen vastaanottajasta ja palautteen antamisen tavoista sekä yksilöiden omista ajatuksista (Oulasmaa & Pesonen 2022, 26). Tässä pro gradu -tutkielmassa jaan palautteen vahvistavaan ja korjaavaan palautteeseen.

Puusan ja Ala-Kortesmaan (2019) tutkimuksen tuloksissa työntekijän esihenkilölle antama palaute on yksi tärkeimmistä työyhteisötaidoista. Palautetaidot ja vuorovaikutus korostuvat työntekijän ottaessa vastuusta myös organisaatiosta eikä vain omasta toiminnastaan. Palautetapahtuma tähtää toiminnan parantamiseen ja kehittämiseen, missä työntekijä toimii aktiivisena toimijana. Voidaanko ajatella myös vertaispalautteella olevan samanlaisia vaikutuksia?

4.1 Vahvistava palaute

Vahvistavasta palautteesta käytetään yleisesti käsitteitä myönteinen, positiivinen, arvostava, palkitseva tai huomioiva palaute. Vahvistavan palautteen avulla osoitetaan se toiminta ja asiat, jotka on tehty oikein. Vahvistava palaute suuntautuu esimerkiksi onnistumisiin, hyvään työsuoritukseen ja työntekijän toimintaan yleisesti. Vahvistava palaute voi olla myös kiitos tai kehu, mutta sen tavoitteena on tuoda ilmi kehitystä, tavoitteiden saavuttamista tai vaikka uuden toimintatavan oppimista. Vahvistava palaute on myös tapa, jolla voidaan osoittaa arvostusta toista henkilöä ja hänen tekemäänsä työtä kohtaan. Vahvistavan palautteen tulisi olla vilpittöntä ja perusteltua, jotta sen positiiviset vaikutukset tulisivat esiin. (Silvennoinen & Tilli 2017, 18–20; Berlin 2008, 143.)

Vahvistava palaute on keskiössä, kun työntekijällä on halu kehittyä ja suoriutua työssään parhaalla mahdollisella tavalla. Mikäli palaute jää saamatta, jää myös tehty työ näkymättömäksi ja tällöin työntekijä kokee vaikutusmahdollisuudet omaan työhönsä olemattomina. Jos työntekijälle ei anneta vahvistavaa palautetta työstään ja työssä suoriutumisesta, palautetta haetaan ympäristön viesteistä, sanallisista ja sanattomista sekä vertaamalla omaa työtä toisten tekemään työhön. Tällöin palaute ei kuitenkaan ole yleensä

objektiivista ja kehittävää, vaan oletuksiin perustuvaa, jolloin on vaarana negatiivisten viestien korostuminen, virheisiin keskittyminen ja riittämättömyyden tunne. Arvostavan palautteen kautta voidaan vahvistaa ammatillista itsevarmuutta ja innostusta työssä. (Kupias ym. 2013, 17.)

Rytikankaan (2011) mukaan vahvistava palaute vaikuttaa yksilö- ja työyhteisötasolla työhyvinvointiin, joko suoranaisesti tai välillisesti. Vahvistava palaute auttaa vähentämään negatiivisia tunteita, kuten riittämättömyyden ja turhautuneisuuden tunteita, itseluottamus-, -tunto ja itsearvostus vahvistuvat. Vahvistava palaute ohjaa huomaamaan muiden vahvuuksia ja onnistumisia sekä se helpottaa korjaavan palautteen käsittelemistä. Motivaatio ryhmässä toimimiseen lisääntyy ja suorituskyky kasvaa. Vahvistava palaute opettaa antamaan muille positiivista palautetta ja rohkaisee ilmaisemaan omia mielipiteitä.

4.2 Korjaava palaute

Garber (2004) on kiteyttänyt korjaavan palautteen olevan arvokkainta tietoa työn tekemisestä, kun palaute annetaan tarkoituksenmukaisena ja oikein. Yksinkertaistettuna korjaava palaute tähtää aina toiminnan muuttamiseen ja oppimiseen. Korjaavan palautteen tulee aina perustua konkretiaan, sen tulisi käsitellä nähtävissä olevaa toimintaa ja toiminnan tuloksia. Uuteen perehtyessä tai uutta opetellessa korjaavan palautteen on todettu olevan merkityksellistä. Korjaava palaute pyrkii ratkomaan ongelmia ja palautteen antaja voi antaa neuvoja palautteen saajalle, kuten konkreettisia korjausehdotuksia ja erilaisia tapoja toimia. (Garber 2004, 31–32; Simonian & Brand 2022; Kupias ym. 2013; Svinhufvud 2008; Berlin 2008, 107.)

Työntekijän ammatillisen kehittymisen edellytyksenä on kyky tunnistaa omat puutteensa ja vajavaisuutensa sekä halu kehittyä. Oma positiivinen asenne itseä kohtaan edistää korjaavan palautteen käsittelemistä ja omaa ammatillista kehittymistä. Itsemyötätunto on tärkeä tunnetaito työelämässä ja korostuu etenkin silloin, kun työntekijän toimintaan kohdistetaan korjaavaa palautetta. (Järvinen 2018, 136; Silvennoinen & Tilli 2017, 92–93.)

4.3 Vertaispalaute

Vertaispalaute työelämässä tarkoittaa työntekijöiden toisilleen antamaa palautetta työsuorituksesta tai käyttäytymisestä työympäristössä. Palautelähteiden tutkimus on tunnistanut kollegoiden välisen palautteen ilmiönä jo 1970-luvulla, mutta sitä ei ole tutkittu laajasti. Vertaispalautetta on tutkittu pääosin kasvatus- ja käyttäytymistieteiden aloilla, pääpainon ollessa koulu- ja opiskelukontekstissa. Vennisen (2007) tutkimuksessa todettiin työntekijöiden välisen palautteen edistävän ja tukevan oppimista ja lisäävän työhyvinvointia. Adams (2004) on todennut vertaispalautteen vaikuttavan osaamisen kehittämiseen positiivisesti. Palaute kollegalta on useimmiten vaikuttavaa, koska palautteen antajalla on samaa substanssiosaamista, kuin palautteen vastaanottajalla. Myös Steelman ym. (2004) ovat saaneet samansuuntaisia tuloksia ja painottavat työntekijöiden vertaispalautteen olevan oikea-aikaisempaa ja tarkempaa esihenkilö-työntekijä palautteeseen verrattuna. Gassel & Genkova (2021) tutkivat palautteen vaikutusta osaamisen kehittämiseen ja havaitsivat, että etenkin työntekijöiden toisilleen antamalla palautteella oli positiivista vaikutusta oppimiseen työympäristössä. Tästä syystä työntekijöiden keskinäinen vertaispalaute on tärkeä näkökulma palautetutkimukseen. (Christensen-Salem ym. 2018, 418; Gielen ym. 2010; Kupias ym. 2019, 18; Trotter 2021, 488–489; Venninen 2007, 48.)

4.4 Palaute osaamisen kehittämisen tukena

Työarjessa nousee esiin runsaasti kehittämisen ja kehittymisen mahdollisuuksia, jotka voivat olla tiedostettuja tai tiedostamattomia. Työssä oppiminen ja osaamisen kehittäminen ovat vapaamuotoisia tapahtumia ja yhteydessä sisältöön ja tilanteeseen. Organisaatioilla, ammattialoilla ja työntekijöillä on omia vaihtelevia näkemyksiä ja kokemuksia oppimisen tavoista ja muodoista. Tikkamäen (2006) mukaan työssäoppimisen pääpaino on epämuodollisessa ja satunnaisoppimisessa. Työssä oppimista ei siis pidä sekoittaa työhön liittyvään koulutukseen. Vaikka mahdollisuuksia oppia ja kehittyä ilmeneekin työelämässä runsain mitoin, eivät ne kuitenkaan takaa oppimista ja kehittymistä. Tämän vuoksi organisaation toimintakulttuurin ja käytännöntason toiminnan tulisi tukea ja kannustaa

oppimista ja kehittymistä, jotta vapaamuotoisiin oppimisen mahdollisuuksiin olisi luontevaa tarttua. (Poikela 2005, 27.)

Pohdittaessa osaamisen kehittymisen optimoimista, avainasemassa on työntekijän kokemus oppimisen tavoitteista ja merkityksellisyydestä. Myös aiemman työkokemuksen ja työn tavoitteiden yhteys osaamisen kehittymiseen sekä tilannekohtaisuus vaikuttavat oppimiseen. Työssä oppimiseen liittyy myös työntekijän oma kokemuksellinen reflektointi suhteessa organisaation toivomaan toimintatapaan. Reflektointi on onnistunutta, jos siihen liittyviä asioita käydään läpi kollegoiden ja esihenkilöiden kanssa. Organisaatioilla on tähän erilaisia mahdollisuuksia, kuten mentorointi. Osaamisen ja asiantuntijuuden kehittämistä on tutkittu runsaasti vertikaalisen palautteen vaikutuksen näkökulmasta. Venninen (2007) on tutkimuksessaan todennut, että pelkästään esihenkilöltä tuleva palaute ei yksistään ole riittävää ammatillisen osaamisen kehittymisen kannalta. (Ks. myös Uutela 2019, 139; Hattie & Timperley 2007; Steelman ym., 2004; Tikkamäki 2006, 334; Watkins & Marsick 1992, 290–291.)

Kehittyminen työelämässä tarvitsee palautetta niin yksilö- kuin organisaatiotasollakin. Ahonen ja Lohtaja-Ahonen (2014) nostavat esiin palautteen hyötyjä. Palautteen avulla työntekijällä on mahdollisuus arvioida omaa työtään suhteessa työn tavoitteisiin. Palaute auttaa myös työntekijää suuntaamaan työtään sen ydinasioihin. Palaute mahdollistaa työntekijän ammatillisen itsetuntemuksen kehittymisen, vahvuuksien tunnistamisen ja kehittämisen kohteiden huomaamisen. Työelämän kannalta tärkeät itsensä johtamisen taidot kehittyvät vuorovaikutuksen ja myös palautteen kautta. Palautteen avulla voidaan osoittaa työn merkitystä ja merkityksellisyyttä ja se on mahdollisuus korostaa onnistumisia sekä jakaa vastuuta. Palaute lisää työyhteisön vuorovaikutusta. Hyvä työilmapiiri on työyhteisön voimavara ja mahdollistaa tehokkaan työskentelyn, mitä voidaan palautteen avulla kehittää ja vahvistaa. Vahvistava, myönteinen palaute synnyttää onnistumisen tunteita niin palautteen vastaanottajassa kuin antajassa, mikä vahvistaa hyvän työn tekemistä. Onnistumisten vahvistaminen palautteella tukee myös työssäoppimista jopa korjaavaa palautetta enemmän. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2012, 13–39. Laaksonen & Ollila 2017, 257. Jug, Jiang & Bean, 2019, 248.)

Hackman ja Oldman (1980) ovat esitelleet työn piirreteorian mallin, jonka mukaan pelkästään palaute ei turvaa työssä kehittymistä. Oppiminen ja kehittyminen on palautteen vastaanottajan vastuulla, sillä palaute ei pakota vaan antaa mahdollisuuden. Tutkijat painottavat työntekijän omaa reflektiokykyä työstään ja sen tuloksista. Laaksosen ja Ollilan (2017, 275) mukaan työyhteisössä tulisi antaa palautetta kaikilla tasoilla, jotta jokainen työntekijä saisi itseään koskevaa ja kehittämisen mahdollistavaa palautetta. Palautteen antaja toimii peilinä palautteen saajalle, jonka avulla voidaan arvioida omaa suoriutumista, käyttäytymistä ja kykyjä työssä. Palaute toimii myös työyhteisön kehittämisessä ja myös yksilöpalautteiden katsotaan mahdollistavan koko työyhteisön kehittymistä.

4.5 Palautteen vaikutus työhyvinvointiin

Palautteen vaikutuksia työhyvinvointiin on tutkinut mm. Sarkkinen (2017), jonka mukaan saajalleen hyödyllinen palaute antaa energiaa, kannustaa ja synnyttää työn imua. Työn imun ja motivoituneisuuden on todettu sitouttavan työntekijää työyhteisön toimiviin toimintatapoihin ja parantavan työssäjaksamista. Sarkkisen mukaan palaute voi olla vahvistavaa tai korjaavaa, mutta vaikutukset ovat kuitenkin samalaisia. Pakka & Rätty (2010) ovat todenneet palautteen luovan arvostuksen tunteen ja voimauttavan vaikutuksen. Lisäksi palaute vahvistaa saajansa voimavaroja, joka puolestaan on yksi tärkeimmistä työhyvinvoinnin osa-alueista. Säännöllinen palautteen antaminen ja vastaanottaminen vahvistavat työntekijän ammatti-identiteettiä ja työyhteisön psykologista turvallisuutta. Palautteen puutteen on todettu lisäävän työuupumuksen riskiä. Palautteen vaikutukset työhyvinvointiin nousevat esiin usein siinä vaiheessa, kun havaitaan palautekulttuurin ongelmia. Palautevajetta selitetään usein kiireellä ja epävarmuudella (muutostilanteet), mutta Sarkkinen (2017) toteaa näiden olevan enemmänkin palautteen lisäämisen kannalta tärkeitä ottaa huomioon.

Ahosen ja Lohtajan (2014) mukaan palautteen avulla voidaan lisätä työntekijän itsetuntemusta ja oman työskentelyn arviointia. Heidän mukaansa itsetuntemuksen ja minäkuvan merkitys työhyvinvoinnissa on tärkeää. Palaute auttaa siis työntekijää tunnistamaan ja näkemään erilaisia puolia itsestään ja kehittää omaa ammattiosaamista. Ja

näin ollen he toteavat palautteen olevan varma tapa lisätä yksittäisen työntekijän ja työyhteisön hyvinvointia. Positiivisen, vahvistavan palautteen on todettu vaikuttavan työhyvinvointiin eniten psykologisella tasolla ja se luo myös hyvää työilmapiiriä, parantaa turvallisuutta ja luottamusta, jolloin myös korjaava palaute on vaikuttavampaa. Rytikangas (2011) kehottaa teoksessaan työyhteisöjä palautekulttuuriin päivittämiseen ja tutkiskeluun työhyvinvoinnin näkökulmasta. Suomalaisen työelämän palautekulttuurin perusongelma on keskittyminen korjaavaan palautteeseen ja tällöin työntekijän kuva oman työn tekemisestä voi päätyä negatiiviseksi.

Nykyaikaisessa työelämässä työmäärä on alati kasvava ja se lisää työntekijöiden riittämättömyyden tunnetta. Isossa organisaatiossa työntekijä jää herkästi näkymättömäksi, mikä voi herättää arvottomuuden tunnetta. Vahvistavalla palautteella on runsaasti positiivisia vaikutuksia työhyvinvointiin niin yksilö kuin työyhteisötasollakin. Säännöllisesti annettu palaute ja vapaamuotoinen vuorovaikutus työntekijöiden kesken kuvautuvat välttämättöminä työyhteisön ja työntekijän kehittymisen kannalta. Palautteen antaja voi olla kuka tahansa työyhteisön sisältä tai sidosryhmistä. Palautekulttuuri luodaan työyhteisön sisäisten ja sidosryhmien avulla. (Rytikangas 2011, 83.)

4.6 Palautekulttuuri

Palautekulttuuri luetaan osaksi yleistä yritys- eli organisaatiokulttuuria. Organisaatiokulttuuri luo raamit palautteeseen liittyviin toimintatapoihin. Haasteen tähän luo jatkuva työelämän muutos, mutta toisaalta myös aika ja kokemukset muokkaavat organisaatiokulttuuria ja sen sisällä palautekulttuuria. Palautekulttuuri kertoo, miten organisaatiossa annetaan, vastaanotetaan ja pyydetään palautetta sekä millainen palaute koetaan hyvänä palautteena. Palautekulttuuri määrittelee myös, miten palautetta organisaatiossa käytetään ja miten siitä hyödytään. Perinteisesti esihenkilö nähdään palautekulttuurin toiminnan keskiössä, mutta tässä tutkielmassa nostan keskiöön työntekijän, jolloin voidaan katsoa tällä olevan valtaa vaikuttaa palautekulttuurin kehittymiseen ja ylläpitämiseen. Palautekulttuuria voidaan Kupiaksen ym. (2013) mukaan voidaan tarkastella suoranaisen palautetapahtuman

ulkopuolella myös organisaation palaverien, koulutusten ynnä muiden vastaavien kokoontumisten kautta. (Kupias ym. 2013, 17, 101–103; London & Smither 2002.)

Levy & Williams (2004) tuovat esiin palautekulttuurin vaikutukset työyhteisön ja yksilön suoriutumiseen. Palautekynteisessä kulttuurissa työntekijät ja esihenkilöt antavat ja vastaanottavat palautetta luontevasti eri tilanteissa. Palautekulttuurin tutkimuksissa on mm. Baker ym. (2013) nostanut esiin palautekynteisen kulttuurin tärkeyden työympäristössä sekä palautteen antamisen määrän ja palauteprosessin kehittämisen. Vahvassa palautekulttuurissa työntekijät ovat aktiivisia palautteen pyytäjiä, antajia ja vastaanottajia niin muodollisen kuin epämuodollisen palautteen osalta. London & Smither (2002) yhdistävät organisaation oppimista ja kehitystä tukevan johtamisen positiiviseen ja vahvaan palautekulttuuriin.

4.6.1 Palautteen antaminen ja vastaanottaminen

Palautteen antaminen ja vastaanottaminen vaatii molemmilta osapuolilta hyviä vuorovaikutustaitoja, tunteiden hallintaa sekä vilpittömyyttä. Koska palaute tähtää aina oppimiseen, tarvitaan sen antajalta ja vastaanottajalta valmiutta ja halua oppimiseen. Palautteen antajan tulee ottaa vastuu palautetapahtumasta ja mahdollistaa keskustelu. Pelkkä virheen osoittaminen ei ole palautetta, vaan moite. Tutkimuksissa on osoitettu saman palautteen antamisen luovan erilaisia merkityksiä ja vaikutuksia palautteen vastaanottajassa. Tämän vuoksi ei voida esittää yhtä oikeaa palautteen antamisen tapaa, joka toimisi kaikissa ympäristöissä ja kaikille vastaanottajille. (Brooks ym. 2019; Ghaderi & Farrell 2019; London & Smither 2002, 82–84)

Palautteen antaminen on tehokas ja nopein tapa puuttua työyhteisön pelisääntöjen vastaiseen toimintaan. Ahonen ja Lohtaja-Ahonen (2011) kuvaavat palautteen olevan välittämisen osoitus kollegalle tai esihenkilölle. Kun kollegan toiminnassa on havaittu virhe, tulisi virheen havaittajan uskaltaa ottaa asia puheeksi. Puheeksi ottaminen antaa mahdollisuuden korjata virheellinen toimintatapa ja onnistua tulevaisuudessa samassa tehtävässä. Palautteen antaminen on kaikkien velvollisuus ja oikeus. Palautteen antamiselle

ei aina tarvitse varata erillistä aikaa vaan palautetta voi ja kannattaa antaa spontaanisti. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 27; Perho 2019, 96)

Esihenkilöltä, ylhäältä alaspäin annettavassa palautteessa, työntekijä on nähty perinteisesti passiivisena toimijana. Keskinen (2005) ja Steelmal & Rutkowski (2014) toteavat palautteen antamisen ja pyytämisen taitojen olevan alaistaitoja, joita työntekijän tulisi pyrkiä kehittämään. Näin ollen voidaankin ajatella, että työntekijän tulisi olla palautetapahtumassa aktiivinen ja tasavertainen toimija. Tämä tukee myös nykyaikaista johtamisen mallia sekä nostaa esiin työntekijän arvon palautteen antajana.

4.6.2 Vuorovaikutus palautteen antamisessa ja vastaanottamisessa

Vuorovaikutus voidaan määritellä kontekstin mukaan usealla eri tavalla. Tässä työssä tarkastelen vuorovaikutusta työelämälähtöisesti ja erityisenä kiinnostuksen kohteena on vuorovaikutus palautetapahtumassa. Viestinnän lisäksi vuorovaikutus tarkoittaa yksilöiden välisiä suhteita ja keskinäistä toimintaa. Työyhteisön koko vaikuttaa suuresti vuorovaikutukseen sen vuorovaikutussuhteiden määrällä. Vuorovaikutussuhteet ja niiden laatu taas vaikuttaa yhteisöllisyyden lisäksi esiintyviin ristiriitoihin. Monipaikkaisessa työssä korostuu vuorovaikutuksen tietynlainen joustamattomuus ja tulkinnat. Työyhteisön viestiessä toisilleen virtuaalisesti, korostuu työasioiden ja vapaamman keskustelun mahdollistaminen. Vuorovaikutuksen toimivuus luo yhteisöllisyyttä, vaikka perinteinen kasvokkainen kohtaaminen jää vähemmälle. (Vilkman 2016,77–78. Haapakoski ym. 2020, 93–95.)

Palautteen antaminen ja pyytäminen tapahtuvat jokapäiväisessä vuorovaikutuksessa niin esihenkilöiden ja työntekijöiden välillä, kuin työntekijöidenkin kesken. Vuorovaikutustaidot työyhteisössä korostavat työntekijöiden omia asenteita, periaatteita, eettisyyttä, taitoja, ominaisuuksia ja valmiuksia. Yhteistyö- ja vuorovaikutustaidot korostuvat tämän hetken työelämäosaamisessa. Suomalainen työpaikkakulttuuri on perinteisesti vaikenemisen ja vaatimattomuuden ilmentymä ja tästä syystä työpaikoilla ilmeneekin vuorovaikutukseen liittyen ristiriitoja. (Elicker ym. 2019, 176; Suhonen ym. 2019; Järvinen 2018, 120–122.)

5 Tutkimusasetelma

Tässä pro gradu -tutkielmassa perehdyn Kelan kuntoutusetuuksien ratkaisukeskuksen ratkaisuasiantuntijoiden väliseen vertaispalautteeseen. Tarkoitukseni on tarkastella ratkaisuasiantuntijoiden kokemuksia ja näkemyksiä vertaispalautteesta, millaisia vaikutuksia vertaispalautteella on ja millaista vertaispalautetta he toivovat.

5.1 Tutkimuskysymykset

Aikaisemman tutkimustiedon ja palautteen antamista ja vastaanottamista koskevan teorian perusteella valitsin tutkielmalleni seuraavat tutkimuskysymykset:

1. Millaisia kokemuksia ratkaisuasiantuntijoilla on vertaispalautteen antamisesta ja vastaanottamisesta?

Tutkimuskysymyksen avulla pyrin selvittämään, millaista palautetta asiantuntijat toisilleen antavat ja toteutuuko palautteen antamista arjen työssä säännöllisesti sekä millaisista aiheista palautetta annetaan. Sekä millaisena asiantuntijat kokevat palautteen antamisen monipaikkaisessa työssä.

2. Miten vertaispalaute vaikuttaa ratkaisuasiantuntijan osaamiseen ja työhyvinvointiin?

Tutkimuskysymyksen avulla pyrin selvittämään, millaisia vaikutuksia vertaispalautteella on osaamisen kehittämiseen ja työhyvinvointiin. Onko annetulla palautteella merkitystä työhyvinvoinnin ja osaamisen kehittämisen kannalta ja millaisia eroja vertaispalautteen vaikutuksilla on verrattuna esihenkilöltä saatavaan palautteeseen.

3. Millaista vertaispalautteen tulisi olla asiantuntijoiden mielestä, jotta sillä olisi vaikutusta työhyvinvointiin ja osaamisen kehittämiseen?

Tutkimuskysymyksellä pyrin selvittämään millaista palautteen tulisi asiantuntijoiden mielestä olla, jotta palautteella voisi vaikuttaa työhyvinvointia edistävasti ja kannustaisi oman osaamisen edelleen kehittämiseen. Lisäksi pyrin selvittämään asiantuntijoiden odotuksia palautteesta, sen antamisen tavoista ja aiheista.

5.2 Tutkimusote

Yhteiskuntatieteellisen tutkimuksen tarkoituksena on tutkia yhteiskuntaa ja sen toimintaa yksilö huomioiden. Tutkimuksessa otetaan huomioon myös historia ja taustateoriat, vaikka tutkimus keskittyykin ajankohtaisen tiedon tuottamiseen ja ymmärryksen laajentamiseen tutkimuksen kohteesta. Tämän pro gradu -tutkielman tarkoituksena on tuottaa tietoa kohdeorganisaatiossa esiintyvistä vertaispalautteista ja ymmärtää ratkaisuasiantuntijoiden kokemuksia vertaispalautteista. Tutkielmassa käytän monimetodista tutkimusmenetelmää yhdistellen kvantitatiivisia ja kvalitatiivisia menetelmiä aineiston mukaan. Monimetodinen menetelmä antaa mahdollisuuden tutkia ja analysoida aineistoa monipuolisesti. Lisäksi monimetodisuus antaa mahdollisuuksia hyödyntää aineistoa syvemmin. Kvantitatiivinen tutkimus pyrkii kuvailemaan ja selittämään ilmiötä ja kvalitatiivinen tutkimus syventää ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä (Tähtinen, Laakkonen & Broberg 2020, 13–14.).

Tutkimukseni tavoitteena on selvittää, ymmärtää ja kuvailla vertaispalautetta ja sen esiintymistä kohdeorganisaatiossa. Tutkimuskysymykset eivät suoranaisesti ohjaa valitsemaan joko kvalitatiivista tai kvantitatiivista tutkimusotetta. Hirsjärvi ym. (2008) suosittelee selvittävään tutkimusotteeseen käytettävän kvalitatiivista lähestymistapaa. Kuvailevaan tutkimusotteeseen voi käyttää myös sekä kvalitatiivista että kvantitatiivista lähestymistapaa. Kvalitatiivisia tuloksia voidaan käyttää kvantitatiivisten tulosten selittämiseen ja syventämiseen (Hirsjärvi & Hurme 2000, 28). Tässä tutkielmassa käytän kvantitatiivista ja kvalitatiivista tutkimusotetta rinnakkain. Laineen (2015) mukaan henkilöiden kokemuksia tutkittaessa fenomenologinen näkökulma olisi hedelmällisin yhdistettynä kvalitatiiviseen tutkimusotteeseen.

Gummessonin (2000) mukaan tieteen paradigmat voidaan yksinkertaistettuna jakaa positivistiseen ja hermeneuttiseen (humanistiseen) paradigmaan. Perinteisesti palautetutkimus perustuu positivistiselle tieteen paradigmalle. Mm. Burrell ja Morgan (1979) toteavat, että tutkimuksen voi sijoittaa myös tulkitsevaan paradigmaan. Tämä tutkielma nojautuu hermeneuttiseen eli ymmärtävään paradigmaan. Tulkitseva fenomenologishermeneuttinen paradigma pyrkii ymmärtämään maailmaa henkilöiden omien subjektiivisten kokemusten kautta. Tutkielmani tavoite on tarkastella vertaispalautetta ratkaisuasiantuntijan näkökulmasta, pyrkiä ymmärtämään palautekokemuksia ja ratkaisuasiantuntijoiden tulkintoja ja merkityksiä palautetapahtumasta. Palautetapahtuma voi näyttäytyä palautteen antajalle ja vastaanottajalle hyvin erikaltaisina ja antaa erilaisia merkityksiä.

5.3 Kyselytutkimus aineistonkeruun menetelmänä

Kyselytutkimus on Vehkalahden (2019) mukaan erinomainen tapa kerätä ja tarkastella moniulotteista ja monimutkaista tietoa esimerkiksi yhteiskunnan ilmiöistä, henkilöiden toiminnasta, asenteista, arvoista sekä mielipiteistä. Tutkimuksessa käytin survey-tyyppistä, tilastolliseen analyysiin perustuvaa kvantitatiivista tutkimusotetta sekä tekstiaineistoon perustuvaa kvalitatiivista tutkimusotetta. Lähestyn aihetta siis monimetodisesti, jotta saan mahdollisimman luotettavaa ja kattavaa tietoa organisaatiossa esiintyvistä vertaispalautteista. Tutkimuksessa pyrin kuvailemaan ja selittämään ilmiöitä kerättyyn aineistoon perustuen. Tutkimuksessa haluan tuoda esiin myös tutkittavien omia näkemyksiä, jonka avulla voin olettaa saavani vastauksia tutkimuskysymyksiini.

Olisin voinut kerätä aineiston myös teema- tai ryhmähaastatteluilla, mutta kasvokkaiset tai etäyhteydellä toteutuvat haastattelut hylkäsivät suuren kohdejoukon vuoksi. Haastattelutilanteet olisivat vieneet aikaresurssia kohtuuttomasti ja riittävä vastaajien määrä valideihin tuloksiin olisi ollut suuri. Sähköisellä kyselytutkimuksella tavoittelin kattavaa vastausmäärää, jolloin myös tulokset ovat yleistettävissä koko ryhmälle.

Kun tutkimuksen tavoitteena on kerätä tietoa tutkittavien näkemyksistä, käsityksistä tai ajatuksista, kysely on hyvä tiedonkeruumenetelmä (Hirsjärvi ym. 2008, 193; Tuomi & Sarajärvi 2018, 63). Hirsjärven (2008) mukaan kyselyn avulla voidaan kerätä kattava tutkimusaineisto suureltakin joukolta ja kysymysten aihe voi yhdessä kyselyssä olla laaja. Tuomi ja Sarajärvi (2018) kuvaavat kyselyn olevan tiedonkeruumenetelmä, jossa tutkittavat täyttävät itsenäisesti tai valvotusti heitä varten laaditun kyselylomakkeen. Kysely on tehokas tapa tiedon keräämiseen ja kyselyn vahvuus on vastaamisen joustavuus eli vastaaja voi täyttää kyselylomakkeen itselleen parhaiten soveltuvana ajankohtana. (Cohen ym. 2018, 471, 502; Hirsjärvi ym. 2008, 195). Valitsin kyselyn tiedonkeruumenetelmäksi, koska tutkielmani tavoitteena on ymmärtää ratkaisuasiantuntijoiden käsityksiä vertaispalautteesta mahdollisimman laajasti sekä vertaispalautteen vaikutuksista suurelta vastaajajoukolta.

Kyselyn heikkoudet liittyvät Hirsjärven (2008, 195) mukaan kyselylomakkeen laatimiseen sekä katoon (vastaamattomuus). Kyselylomakkeen laatiminen on työläs ja aikaa vievä prosessi, joka vaatii syvää osaamista (Tuomi & Sarajärvi 2018, 64). Tutkimusten mukaan kyselylomakkeen työstämiseen kuuluu kiinteästi pilotointi (Cohen ym. 2018, 496; Hennink ym. 2011, 149; Vilka 2021, 88). Tässä tutkielmassa käytin kyselylomakkeen laatimiseen runsaasti aikaa. Lisäksi ennen varsinaista tiedonkeruuta, pilotoin kyselylomakkeen viidellä ratkaisuasiantuntijalla. Asetin pilotoinnin tavoitteeksi selvittää kyselylomakkeen selkeyttä ja pituutta, kysymysten ja käytettyjen käsitteiden yksiselitteisyyttä sekä vastausvaihtoehtojen toimivuutta. Pilotoinnin tavoitteena oli myös testata kyselylomakkeen toimivuutta. Pilotoinnissa koevastaajat ottivat kantaa myös saatekirjeeseen. Pilotoinnista saamani palautteen perusteella muokkasin kyselylomaketta ja selkeytin muutamaa käsitettä.

Tässä tutkielmassa käytin sähköistä kyselylomaketta, jonka tekninen toteutus on tehty yhteistyössä kohdeorganisaation (Kela) digitaalisen tiedonkeruun palvelujen kanssa. Sähköisen kyselyn etuna on vastausten sähköinen jatkokäsittely ja kustannustehokkuus. Sähköistä kyselyä suunniteltaessa tiedonkeruumenetelmäksi, tutkijan tulee huomioida vastaajien mahdollisuudet kyselyn vastaamiseen ja tietotekninen osaaminen (Valli & Perkkilä 2015). Tämän tutkielman kohdejoukkona ovat ratkaisuasiantuntijat, jotka työskentelevät tietokoneella, joten sähköinen kysely on luonteva tapa vastata kyselyyn.

Hirsjärven (2009) mukaan sopiva aika kyselylomakkeen täyttämiseksi on 15 minuuttia. Vallin (2015) mukaan kyselylomakkeen laajuus tulee pohtia huolellisesti, niin sanottua enimmäislaajuutta ei ole kirjallisuudessa määritelty. Huomioitavaa on, että liian laaja kysely voi aiheuttaa katoa. Kyselylomakkeen kysymysten asettelu voi sisältää monivalintakysymyksiä, avoimia kysymyksiä tai näiden yhdistelmiä (Cohen ym. 2018, 475; Vilkkä 2021, 86). Tässä tutkielmassa kyselylomake sisälsi yhteensä 13 aihekysymystä, joista 4 monivalintakysymystä ja 9 avointa kysymystä. Kyselylomakkeen kysymykset esittelen liitteessä 1.

Tutkimuksen validiteettiin vaikuttaa merkittävästi kyselylomakkeen toimivuus. Kyselylomakkeen toimivuuteen vaikuttavat useat tekijät. Ensinnäkin kysymysten tulee olla yksiselitteisiä, eikä niissä tule olla tulkinnanvaraa. Toiseksi kysymysasettelun tulee olla kielellisesti oikein muotoiltuja, napakoita ja tiiviitä, jolloin kysymys pysyy selkeänä ja ymmärrettävänä vastaajille. Vierasperäisiä sanoja ei suositella käytettävän. (Valli 2015, 86–88; Vehkalahti 2019, 20; Hirsjärvi ym. 2008, 202; Cohen ym. 2018, 500.)

Kyselylomakkeella on tärkeää kysyä tutkittavien taustakysymyksiä, jotka helpottavat tutkijaa vastausten tulkinassa. Valli (2015) esittää taustakysymysten olevan myös eräänlaisia lämmittelykysymyksiä, ennen itse tutkimusaiheen kysymyksiä. Vilkkä (2021) puolestaan nostaa esiin, että taustakysymysten määrän tulee olla vähäinen, jotta tutkittava jaksaa vastata myös itse tutkimusaiheen kysymyksiin. Tämän tutkielman taustakysymykset toimivat selittävinä muuttujina kvantitatiivisessa analyysissä. (Hirsjärvi ym. 2008, 197, 203; Valli 2015, 104–105; Vilkkä 2021, 105.) Taustakysymyksinä olivat ikä, korkein koulutustaso, koulutusala, työkokemus Kelassa, ryhmä missä työskentelee (maantieteellinen jako), työskentelypaikka (kotietä/toimisto). Jätin sukupuolen taustakysymyksistä pois, koska miespuolisten vastaajien anonymiteettia ei olisi voitu taata. Taustakysymykset olivat monivalintakysymyksiä.

Tutkimusotteena tässä tutkielmassa käytin fenomenologishermeneuttista tutkimusotetta, joten jätin osan kysymyksistä avoimiksi. Avoimet kysymykset mahdollistavat tutkittavien eriävien käsitysten muodostamisen. Avoimien kysymysten vastaukset tuovat ilmi erinomaisesti tutkittavien mielipiteitä ja merkityksiä. Kysymykset kannattaa Cohenin (2018)

mukaan järjestää kyselylomakkeella aihealueittain, jolloin vastaaminen helpottuu. Tämän tutkielman kyselylomakkeessa järjestelin kysymykset aihealueittain seuraavasti: Vertaispalautteen ilmeneminen ja aiheet, palautetapahtuma, kokemukset ja käsitykset vertaisopalautteesta. (Huusko & Paloniemi 2006; Hirsjärvi 2008; Vilkka 2021, 86; Cohen 2018, 499.)

Kyselylomake sisältää strukturoituja vastausvaihtoehtoja eli se tarjoaa vastaajalle valmiita vaihtoehtoja, koska palaute on ilmiönä työntekijälle tuttu. Strukturoitujen kysymysten avulla saadaan määrällistä ja keskimääräistä tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Esimerkkinä miten usein vertaispalautetta esiintyy. Oletuksena on, että pelkästään strukturoidut vastausvaihtoehdot saattavat jättää merkityksellistä tietoa ulkopuolelle, joten kyselylomakkeeseen tarvitaan myös strukturoimattomia, avoimia vastausvaihtoehtoja, joiden avulla voidaan syventää tietoa. Tämän on myös tarkoitus lisätä menetelmän luotettavuutta. Osassa kysymyslomakkeen kysymyksistä käytin Likertin-asteikkoa viisiportaisena. Likertin asteikon parittomuus tarjoaa vastaajalle mahdollisuuden olla ottamatta kantaa asiaan, jolloin asteikolla on myös vaihtoehto en osaa sanoa. (Valli 2015, 98–99.)

Kyselylomake oli jaettu neljään osioon. Ensimmäinen osio sisälsi taustatiedot, joita olivat työskentelyryhmä, koulutusala, ylin suoritettu tutkinto, työskentelyvuodet Kelassa, työskentelymuoto (etätyö/toimisto) ja ikäryhmä. Palautteeseen liittyviä osioita oli kolme, jotka oli jaoteltu seuraavasti.

Palaute

Osion alussa kerroin kyselyssä käytetyt käsitteet (vertaispalaute, korjaava ja vahvistava palaute) ja niiden merkitykset. Osiossa pyrin selvittämään miten usein ja mistä aiheista vertaispalautetta annetaan ja vastaanotetaan. Osiossa oli kolme monivalintakysymystä sekä yksi avoin kysymys. Monivalintakysymysten vastausvaihtoehdot muodostuivat viisiportaisella Likert-asteikolla, jossa ääripäät olivat *päivittäin* ja *ei koskaan*.

Palautetapahtuma ja palaute kulttuuri

Osio keskittyi palautetapahtumaan, siinä ilmeneviin mahdollisiin rajoituksiin ja haasteisiin sekä siihen miten vertaispalautekulttuuria voisi kuntoutusetuuksien ratkaisutyössä kehittää.

Osio oli kaksi monivalintakysymystä ja kaksi avointa kysymystä. Monivalintakysymysten vastausvaihtoehdot muodostuivat viisiportaisella Likert-asteikolla, jossa ääripäinä *samaa mieltä* ja *eri mieltä* sekä *ei osaa sanoa*.

Käsitykset ja kokemukset vertaispalautteesta

Kyselyn viimeisessä osiossa syvennyin vastaajien kokemuksiin ja näkemyksiin vertaispalautteesta. Osiossa oli yksi monivalintakysymys ja kolme avointa kysymystä. Monivalintakysymyksen vastaus vaihtoehdot muodostuivat viisiportaisella Likert-asteikolla, jossa ääripäinä *samaa mieltä* ja *eri mieltä* sekä *ei osaa sanoa*.

Lähetin linkin kyselyyn saatekirjeineen sähköpostijakelulistalla, jolloin tavoitin jokaisen ryhmän työssä olevat ratkaisuasiantuntijat. Saatekirjeen tarkoituksena on houkuttaa ja innostaa tutkittava vastaamaan kyselyyn, kertoa tutkimuksesta ja tietosuojasta henkilötietojen käsittelyn suhteen. Tutkittavalle tulee antaa riittävä informaatio tutkimuksesta, jotta hän voi tehdä päätöksen tutkimukseen osallistumisesta. Saatekirjeen tulisi sisältää tutkimuksen aihe, tavoitteet, tutkimustulosten käyttötarkoitus, aikataulu, julkaisupaikka, tutkijan yhteystiedot, ohjeet vastaamiseen ja vastausaika. (Vilka 2021, 150–151; Cohen ym. 2018, 495.)

Kyselylomakkeen toteutti teknisesti Kelan digitaaliset tiedonkeruupalvelut, joka on vastannut siitä, että kyselyyn vastaaminen on vastaajille turvallista ja luotettavaa ja että, tietoja käsitellään tietosuoja huomioiden. Aineisto säilytetään tietoturvallisesti anonymisoituna Kelan digitaalisen tiedonkeruun toimesta. Tutkimuksen jälkeen vastaukset hävitetään asianmukaisesti.

6 Aineisto ja aineiston analyysi

Lähetin kyselylomakkeen vastaajille sähköpostitse ratkaisukeskuksen kuntoutusryhmien sähköpostijakelulistaa käyttäen 24.1.2024. Muistutussähköpostin vastaamiseen lähetin 5.2.2024 ja kyselyn vastausaika päättyi 9.2.2024. Vastauksia määräaikaan mennessä annettiin 86 kappaletta. Vastausprosentiksi jäi 41 prosenttia. Vastaukset jakaantuivat melko tasaisesti

eri ratkaisukeskuksen ryhmien välillä, joten vastausprosentti huomioiden tuloksia voidaan pitää luotettavina ja yleistettävänä koko kuntoutusetuuksien ratkaisukeskukseen. Vastaajista 41 prosenttia oli työskennellyt Kelassa 3–5 vuotta, pääsääntöisesti alemman korkeakoulututkinnon suorittanut, terveydenhuoltoalalta (40 %) tai sosiaaalialalta (39 %). Vastaajista 87 prosenttia työskenteli kotietätyössä, joista pääsääntöisesti kotietätyössä 66 prosenttia. Vastaajien tyypillisin ikähaarukka oli 26–55 vuotta, johon 84 prosenttia vastaajista kuului. Vastaajien taustatiedot esitän taulukossa 1.

Vastaajien taustatiedot n, %			
N=84–86		n	%
Työkokemusvuodet Kelassa			
(n=84)	0–2	11	12,9
	3–5	35	41,2
	6–10	16	18,8
	11–15	9	10,6
	16–20	2	2,4
	yli 20	12	14,1
Koulutusala			
(n=84)	Sosiaaaliala	33	39,3
	Terveydenhuoltoala	34	40,5
	Kaupallinen ala	10	11,9
	Yhteiskuntatieteellinen ala	6	7,1
	Oikeustiede	1	1,2
Ylin suoritettu tutkinto			
(n=86)	Toisen asteen tutkinto	17	19,8
	Alempi korkeakoulututkinto	58	67,4
	Ylempi korkeakoulututkinto	11	12,8
	Tohtorin tutkinto	0	0,0
Työskentelypaikka			
(n=86)	Pääsääntöisesti toimistolla	11	12,8
	Pääsääntöisesti kotietätyössä	57	66,3
	Viikoittain toimistolla muuten kotietätyössä	11	12,8
	Viikoittain kotietätyössä muuten toimistolla	7	8,1
Työskentelyryhmä			
(n=84)	Kuntoutusryhmä 1	17	20,2
	Kuntoutusryhmä 2	20	23,8
	Kuntoutusryhmä 3	23	27,4
	Kuntoutusryhmä 4	24	28,6

Taulukko 1. Vastaajien taustatiedot n, %

6.1 Aineiston analyysin metodivalinnat

Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan sisällönanalyysin tavoite on rakentaa selkeä, sanallinen kuvaus tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä käytössä olevasta aineistosta. Analyysin aikana aineisto tiivistetään ja selkeytetään huomioiden aineiston tarjoaman tiedon tutkittavasta ilmiöstä. Toisin sanoen aineiston konkreettiset ilmaukset muokataan asteittain abstraktimpiin käsitteisiin. Aineistosta voi muotoutua yksi yhteinen käsitteellinen ilmaus tai useampia.

Avoimien kysymysten vastaukset muodostavat kvalitatiivisen aineiston, jonka analysoinnin toteutin pääosin laadullisen sisällönanalyysin avulla. Tarkoitukseni on kuvata tiiviisti tutkittavaa ilmiötä eli vertaispalautetta ja vertaispalautteen suhteita. Aineiston analysoinnissa käytin kvantifioinnin keinoja, joiden avulla olen myös pyrkinyt avaamaan erilaisia näkökulmia. Aineistoyksiköksi tässä tutkielmassa valitsin sanat ja sanayhdistelmät, sillä halusin varmistaa ilmaisujen merkityksen säilymisen ja ilmaisut pysyivät näin ollen asiayhteydessään. Aineistosta nousseet teemat ja ilmiöt pelkistin koodeiksi teoreettisen viitekehyksen ja tutkimuskysymysten avulla. Käyttämäni käsitteet ja tutkimusasetelma vaikuttavat osaltaan tuloksiin. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 143–151; Latvala & Vanhanen-Nuutinen 2003, 20–40; Tuomi & Sarajärvi 2018, 108–109, 122–137.)

Sisällönanalyysi voidaan toteuttaa Kyngäksen (1999) mukaan joko aiemman käsitejärjestelmän mukaisesti eli deduktiivisesti tai aineistolähtöisesti eli induktiivisesti. Tuomen ym. (2002) mukaan sisällönanalyysin voi toteuttaa myös abduktiivisesti, jolloin pyrkimyksenä on luoda teoreettinen kokonaisuus aineistosta. Analyysiyksiköt valikoidaan aineistosta tutkimuksen tavoitteiden ja tutkimuskysymyksien mukaan, jolloin myös aineisto analysoidaan induktiivisella päättelyllä. Abduktiivinen analyysi tunnistaa aiemman tutkimustiedon, mutta sen avulla ei kuitenkaan ole tarkoitus testata teoriaa. Tässä

tutkielmassa toteutin sisällönanalyysiä sekä abduktiivisesti että induktiivisesti. Induktiivisen sisällönanalyysin soveltamisen tavoitteena on vastaajien kokemusten esiintuominen.

Induktiivisen sisällönanalyysin toteutin seuraavasti: analyysiyksikön valinta, pelkistäminen, ryhmittely ja johtopäätösten tekeminen. Aineiston pelkistäminen oli tarpeen, jotta löysin aineistosta tutkimuskysymysten kannalta oleellisen aineiston. Karsin oleellista aineistoa yksinkertaistamisen, abstrahoimisen ja muuttamisen keinoin. Aineiston ryhmittelyssä koodasin alkuperäisilmaukset ja etsin joko samankaltaisuuksia tai eroavaisuuksia. Samaa tarkoittavat käsitteet ryhmittelin ja yhdistelin yhteiseksi kategoriaksi sisällön mukaisesti. Samansisältöiset kategoriat yhdistin toisiinsa ja niistä muodostin yläkategorioita. Yläkategoriat nimesin niiden sisällön mukaisesti. Yläluokat muodostuivat aineistosta hyvin luonnollisesti. Aineiston ryhmittelyssä muokkasin aineistoa käsitteelliseen muotoon, jotta pääluokan ja tutkimuskysymysten välillä olisi selvä yhteys, jolloin myös johtopäätökset on mahdollista perustaa tutkimuskysymysten teemoille. Yläluokkia muodostui yhteensä 21, joista jaoin muodostuneet luokat tutkimuskysymysten mukaisesti pääluokkiin. Esittelen ylä- ja pääluokkien sijoittumisen tutkimuskysymyksiin nähden taulukossa 2. (Kyngäs ym. 1999, 5–7; Tuomi ym. 2018, 110–115.)

Olen lukenut aineistoa useaan kertaan ja koodannut täsmällisiin ja kuvaaviin kategorioihin tutkimuskysymysten ja aineistosta nousevien teemojen mukaisesti. Koodaamisella on mahdollista havaita myös analyysiyksikköjen välisiä yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia ja kategorioita niitä eri tavoin. Olen purkanut koodauksia ja tarkastellut niitä uudelleen, jotta ne ovat yhtenäisiä koko aineiston osalta. Analyysin edetessä aineistosta nousi tutkimuskysymysten kannalta keskeiseltä vaikuttavia käsitteitä ja toisaalta osa käsitteistä menetti merkitystään.

Sisällönanalyysin tukena avoimien vastausten analysoinnissa käytin myös kvantitatiivista analyysiä. Aineiston selkeyttämiseksi ja hahmottamiseksi taulukoin aineistoa. Laskin aineistosta myös suhteellisia osuuksia kvalitatiivisen analyysin perusteluiksi. Käytin taulukointia apuna myös kvalitatiivisen aineiston luokittelussa. (Alasuutari 1999, 161–163; Silverman 2001, 35, 37.)

Analysoin saamani vastaukset sekä kvalitatiivisesti että kvantitatiivisesti, osa vastauksista on esitetty myös taulukoissa, jotta vastausten sisältö on helpommin hahmotettavissa. Koodauksen alussa käytin Atlas.ti ohjelmaa. Jaoin aineiston useisiin analyysiyksiköihin, jolloin kiinnitin huomiota aineistoyksiköiden samanlaisuuksiin sekä niiden välisiin eroihin, mikä mahdollisti niiden vertailun. Avoimia kysymyksiä kyselylomakkeessa oli yhteensä kahdeksan. Vastauksista nousi tutkimuskysymyksiin liittyviä alaluokkia, joista muodostin tutkimuskysymysten alle kolme pääluokkaa.

Alaluokka	Pääluokat	Tutkimuskysymys
Positiiviset kokemukset Kielteiset kokemukset Neutraalit kokemukset Vuorovaikutustaidot Esihenkilön rooli Tunteet Oikea-aikaisuus Kiire Palautteen antamisen aiheet Asenteet	Palautetapahtumaan vaikuttavat tekijät	Millaisia kokemuksia ratkaisuasiantuntijoilla on vertaispalautteesta?
Yhdessä tekeminen Ammatillinen kehittyminen Yhdessä oppiminen Palautteen antajat Työhyvinvointi Yhteiset työn tavoitteet	Palautteen vaikutus ammatilliseen osaamiseen ja työhyvinvointiin	Miten vertaispalaute vaikuttaa työhyvinvointiin ja osaamiseen?
Palautekulttuurin kehittäminen Ohjeistukset Toiveet Kehittämisehdotukset Palautteen antamisen ja vastaanottamisen taidot Oleelliseen keskittyminen	Palautekulttuurin muodostumiseen vaikuttavat tekijät	Millaista vertaispalautteen tulisi olla, että sillä olisi vaikutuksia työhyvinvointiin ja osaamiseen?

Taulukko 2. Yläluokat, pääluokat ja tutkimuskysymykset

Kvantitatiivisen aineiston (strukturoidujen kysymysten vastaukset) analysointi olen tehnyt SPSS-ohjelman ja Excel-taulukoinnin avulla. Kvantitatiivisen aineiston analyysissä selvitin yhteyksiä vertaispalautteen esiintymisestä ja määrästä ratkaisuasiantuntijoiden kokemuksiin ja mielipiteisiin vertaispalautteesta. Kuvailen esiintymiä frekvenssien, prosenttijakaumien, keskiarvojen ja esiintyvyyksien avulla. Kokemukset, näkemykset ja mielipiteet toimivat tässä

tutkielmassa selittävinä muuttujina. Muuttujien välisiä yhteyksiä tarkastelen ristiintaulukoinnilla, joka on tehokas analyysimenetelmä aineistoin muuttujien suhteiden selvittämiseksi. (Tähtinen, Laakkonen & Broberg 2020, 166–167.)

Muuttujien välisen yhteyksien tarkasteluun käytin myös Khiin neliötestiä, joka oli mielestäni soveltuvin aineiston muuttujien välisten yhteyksien tarkasteluun. Esimerkiksi Coolican (2019) on esittänyt Khiin neliötestin soveltuvan parhaiten kategoristen muuttujien välisen yhteyden tarkastelussa. Khiin neliötesti mittaa myös tilastollista merkitsevyytensä eli todennäköisyyttä ettei tutkittavien ryhmien välillä ole eroa. (Tähtinen, Laakkonen & Broberg 2020, 40.) Tilastollinen merkitsevyys eli p-arvo osoittaa myös tulosten yleistämisen riskitasoa perusjoukkoon. P-arvon avulla voi myös arvioida, miten iso riski on, että otoksesta tehdään perusjoukon suhteen virhepäätelmä. P-arvot jaetaan tavanomaisesti kolmeen luokkaan seuraavasti:

- $p < 0,001$ tilastollisesti erittäin merkitsevä
- $p < 0,01$ tilastollisesti merkitsevä
- $p < 0,05$ tilastollisesti melkein merkitsevä

P-arvon ollessa suurempi kuin 0,05 tarkoittaa, ettei tilastollista merkitsevyyttä ole havaittu. (Tähtinen, Laakkonen & Broberg 2020, 40–42.) P-arvo ei ole kuitenkaan absoluuttinen kuvaaja, että tulokset olisivat tilastollisesti merkitseviä, etenkin jos muuttujan luokat ovat hyvin epätasaisia. (Coolican 2019, 448, 537).

Kvantitatiivinen tutkimus tulkitsee otosta, jolloin otoksen tulisi antaa perusjoukosta mahdollisimman monipuolinen kuva, mikä vaikuttaa kiinteästi tulosten yleistettävyyteen perusjoukolle. (Tähtinen, Laakkonen & Broberg 2020, 16.) Tässä tutkimuksessa on riittävä vastaajamäärä, jolloin myös tuloksia voidaan yleistää koko kuntoutusetuuksien ratkaisukeskukseen. Aineistosta ei ollut tarpeen tehdä suuria rajauksia. Analyysin ulkopuolelle jätin vastaukset, jotka eivät koskeneet vertaispalautetta.

7 Tulokset

Tässä luvussa raportoin kyselyn tulokset tutkimuskysymysten mukaisesti. Ensimmäisessä osiossa kuvaan tutkimustulokset ratkaisuasiantuntijoiden näkemyksistä ja kokemuksista, toisessa osiossa käyn läpi vertaispalautteen vaikutuksia ja viimeisessä osiossa esitän ratkaisuasiantuntijoiden toiveita ja kehittämissuhteita työyhteisön palautekulttuurille ja palautetapahtumalle. Avoimien vastausten raportoinnissa käytän myös luokittelulla syntyneitä yläluokkia, jotka olen jakanut merkityksensä ja yhteyksiensä mukaisesti jokaisen tutkimuskysymyksen alle. Käytän raportoinnissa myös suoria lainauksia avoimista vastauksista, jotka vastaavat tutkimuskysymyksiin.

7.1 Kokemukset vertaispalautteesta

Tässä luvussa vastaan ensimmäiseen tutkimuskysymykseeni ”Millaisia kokemuksia ratkaisuasiantuntijoilla on vertaispalautteen antamisesta ja vastaanottamisesta?” Tutkimuskysymyksen avulla pyritään löytämään vastauksia siihen, ilmeneekö ratkaisuasiantuntijoiden työarjessa vertaispalautetta, millaisista aiheista vertaispalautetta annetaan ja vastaanotetaan sekä millaisia haasteita vertaispalautteen antamisessa ja vastaanottamisessa koetaan. Analyysissä hain merkityksiä ja pyrin syventämään ymmärrystä vertaispalautteelle. Avoimista vastauksista muodostin pääluokan ”palautetapahtumaan vaikuttavat tekijät”. Yläluokan muodostavat kymmenen aineistosta nousutta käsitettä:

1. Positiiviset kokemukset
2. Kielteiset kokemukset
3. Neutraalit kokemukset
4. Vuorovaikutustaidot
5. Esihenkilön rooli
6. Tunteet
7. Oikea-aikaisuus
8. Aikaresurssi

9. Palautteen aiheet

10. Asenteet

Vastauksista nousi hyvin erilaisia kokemuksia ja merkityksiä vertaispalautteelle. Vertaispalautteeseen suhtautuminen näyttäisi vaikuttavan, miten vertaispalautteen merkitys muodostuu saajalleen tai antajalleen. Kyselyn alussa vastaajilta kysyttiin heidän suhtautumistaan vertaispalautteeseen avoimella kysymyksellä. Kysymykseen vastasi 62 vastaajaa. Jaoin vastaukset analysointivaiheessa positiiviseen, neutraaliin ja kielteiseen suhtautumiseen. Positiiviset ja kielteiset suhtautumiset jakautuivat määrällisesti tasan, neutraaleita suhtautumisia oli kymmenesosa vastauksista. Positiivinen suhtautuminen näyttäisi liittyvän oppimisen vahvistumiseen ja vuorovaikutukseen työkavereiden kanssa.

”Suhtautumiseni palautteeseen riippuu siitä kuinka se on annettu. Hyvin annettu palaute (oli se sitten korjaavaa tai vahvistavaa) tuntuu mukavalta ja suhtaudun siihen positiivisesti. Heikosti annettuun palautteeseen suhtaudun joko neutraalisti tai negatiivisesti.” (V12)

Vahvistavaan palautteeseen suhtaudutaan pääosin positiivisesti ja sen koetaan vahvistavan osaamista ja oppimista. Kielteinen suhtautuminen näytti liittyvän pääosin korjaavaan palautteeseen ja sen katsottiin olevan yhteydessä virheiden korostamisen kulttuuriin työyhteisössä. Lisäksi vastauksissa tuli esiin, että korjaava vertaispalaute koetaan vaikeana antaa. Kielteisen suhtautumisen taustalla näyttäisivät vaikuttavan myös työyhteisössä tehtävän työn luonne, tulkintaa vaativat tehtävät, ohjeiden jatkuva muuttuminen ja toimintatapojen erilaisuus. Toimintatapaeroja käsittelevissä vastauksissa nousi esiin tuore organisaatiomuutos ja alueelliset työn tekemisen erot. Vastauksissa nousi esiin myös esihenkilön rooli palautetapahtumassa, etenkin korjaavan palautteen antamisessa.

”Mielestäni vertaispalaute on hyvä ideana, mutta edelleen siinä esiintyy ongelmia. Vahvistavaa vertaispalautetta on helppo antaa ja vastaanottaa, mutta korjaava vertaispalaute on ongelmallisempi. Kun kollegat ovat samantarvoisessa asemassa, tulee herkästi tilanne jossa korjaava palautetta ei uskalleta antaa ”koska siihen ei ole tarvittavaa asemaa”. Palautteen vastaanottaja voi kokea korjaavan palautteen entistä huonompana, jos palautteen antajana on samantarvoinen tekijä.”

(V28)

Vastaajilta (N=86) kysyttiin, miten usein vertaispalautetta annetaan, vastaanotetaan ja pyydetään. Vastaajan tuli valita valmiiksi annetuista vaihtoehdoista kuvaavin. Vastausasteikkona oli 1–6, jossa ääripäät 1 ”päivittäin” ja 5 ”harvemmin kuin kuukausittain” ja 6 ”ei koskaan”. Taulukossa 3 kuvaan vertaispalautteen esiintymisen keskiarvoja. Vastausten perusteella vertaispalautetta näytettäisiin annettavan ja vastaanotettavan harvakseltaan. Vertaispalautetta pyydettiin harvimminkin ($\bar{x}=5,01$). Vahvistavaa vertaispalautetta taas annettiin useimmin ($\bar{x}=4,05$).

Tulokset vahvistavat, että vertaispalautetta ilmenee ratkaisuasiantuntijoiden työarjessa vain vähän. Kyselyyn vastaajista vertaispalautetta oli antanut ja/tai vastaanottanut 89 prosenttia. Vahvistavaa vertaispalautetta oli antanut 88 prosenttia vastaajista, kun taas korjaavaa vertaispalautetta oli antanut 86 prosenttia. Korjaavaa vertaispalautetta annettiin kuitenkin harvemmin suhteessa vahvistavaan palautteeseen. 34 prosenttia vastaajista ei ollut koskaan itse pyytänyt vertaispalautetta.

Vertaispalautteen esiintyminen	
Olen vastaanottanut vahvistavaa vertaispalautetta	4,59
Olen antanut vahvistavaa vertaispalautetta	4,05
Olen vastaanottanut korjaavaa vertaispalautetta	5
Olen antanut korjaavaa vertaispalautetta	4,85
Olen pyytänyt vertaispalautetta	5,01

1 = päivittäin, 2= muutaman kerran viikossa, 3 =viikoittain, 4= kuukausittain, 5= harvemmin, 6= en koskaan

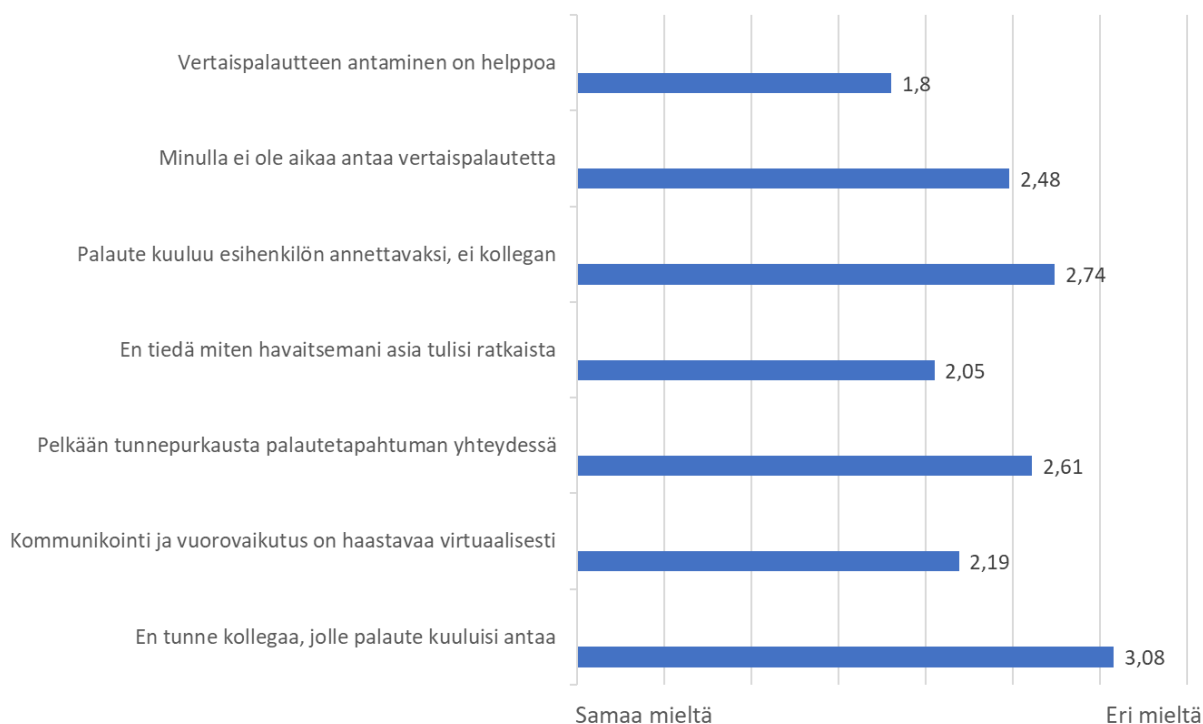
Taulukko 3. Vertaispalautteen esiintyminen keskiarvot ratkaisuasiantuntijan työarjessa (\bar{x}).

Vastaajille (N=85) esitettiin väittämiä palautetapahtumasta, joihin vastaajan tuli ottaa kantaa missä määrin esitetty väite kuvasi hänen omaa ajatteluaan. Asteikkona oli 1–4, jolloin 1 kuvasi samanmielisyyttä ja 4 erimielisyyttä, vastausvaihtoehto 5 tarkoitti ei osaa sanoa. Taulukossa 4 on esitetty keskiarvot vastauksista. Vertaispalaute koettiin pääosin helpoksi antaa ($\bar{x}=1,8$), mutta tässä ei eritelty korjaavaa ja vahvistavaa palautetta. Kysymyksen vastausten valossa vaikuttaisi, että vertaispalautteen antamiselle ei löydy aikaa kiireen vuoksi ($\bar{x}=2,48$). Vastaajien mielestä vertaispalautetta asiasta, jossa oli havainnut virheen, mutta ei tiennyt miten asia tulisi ratkaista, koettiin pääosin vaikeaksi antaa ($\bar{x}=2,05$), 9 prosenttia vastasi, ettei osannut vastata kysymykseen. Tulosten mukaan vaikuttaisi siltä, että vertaispalautetta ei anneta, koska pelätään vastaanottajan tunnepurkausta ($\bar{x}=2,61$), tätä mieltä oli 68 prosenttia vastaajista. Vuorovaikutusta virtuaalisesti ei koettu haastavaksi ($\bar{x}=2,19$). Palautteen vastaanottajan tunteminen vaikuttaisi kuitenkin olevan tärkeää palautetta annettaessa ($\bar{x}=3,08$).

“Palaute kuuluu esihenkilön annettavaksi, ei kollegan” - väittämästä samaa mieltä tai osittain samaa mieltä vastasi 58 prosenttia ($\bar{x}=2,74$). Myös avoimista vastauksista nousi perinteisen vertikaalisen palautteen kannattajia esiin. Etenkin korjaavan palautteen antaminen koettiin kuuluvan esihenkilön tehtäviin. Syitä vertikaalisen palautteen kannattamiselle näyttäisivät olevan ristiriitojen väheneminen kollegojen kanssa, palautetapahtuman turvallisuus ja se, että esihenkilö saa tietoonsa työntekijän vahvuudet ja kehittämisen tarpeen palautteiden kautta. Avoimista vastauksista nousi myös mielipiteitä sen puolesta, että palautteen antaminen kuuluisi esihenkilölle kollegan sijaan.

“Vertaispalautteen antaminen/saaminen on ideaalimaailmassa hyvä konsepti, mutta käytännössä toteutuksessa on haasteita. Olen myös sitä mieltä, että erityisesti korjaavan palautteen antamisen tulisi ensisijaisesti olla esihenkilön tehtävä - esihenkilön työhön ja toimenkuvaan kuuluu myös hankalien keskustelujen käyminen toimihenkilön kanssa, kun taas kyseessä on suuri vastuu toimihenkilöltä toimihenkilölle annettuna.” (V57)

Näkemykset palautetapahtumasta



Taulukko 4. Palautetapahtuman näkemysten keskiarvot (N=85).

Vastaajien pyydettiin ilmaisemaan mielipiteitään vertaispalautteesta. Tiivistin tiedot viisiluokkaisesta luokituksesta kolmiluokkaiseksi yhdistämällä luokat "samaa mieltä" ja "osittain samaa mieltä" sekä "eri mieltä" tai "osittain eri mieltä". Taulukossa 5 esitän mielipiteiden frekvenssit. Vastaajista 74 prosenttia oli samaa tai osittain samaa mieltä, että vertaispalautetta on tärkeä antaa ja vastaanottaa virheiden korjaamiseksi. Tulosten valossa näyttäisi siltä, että ratkaisuasiantuntijat eivät täysin luota kollegoihinsa palautteen antajina, 52 prosenttia vastasi olevansa samaa tai osittain samaa mieltä ja 39 prosenttia taas vastasi olevansa eri mieltä tai osittain eri mieltä, 8 prosenttia vastaajista ei osannut ilmaista mielipidettään asiasta. Kuitenkin valtaosa vastaajista koki antavansa vertaispalautetta rehellisesti ja puolueettomasti (71 %) ja taas 15 prosenttia vastaajista ei osannut arvioida itseään palautteen antajana. Vain noin kolmannes (29 %) vastaajista koki olevansa aktiivinen vertaispalautteen antaja.

Mielipiteet vertaispalautteesta					
Vertaispalaute on tärkeää työssä oppimisen ja kehittymisen kannalta	Annan rehellisesti ja puolueettomasti	Annan aktiivisesti	Korjaava vertaispalaute on tärkeää virheiden korjaamiseksi	Luotan kollegoihin vertaispalautteen antajina	
	f	f	f	f	
Samaa tai osittain samaa mieltä	68	61	25	63	45
Eri tai osittain eri mieltä	13	12	57	17	34
En osaa sanoa	4	13	4	5	7
Yhteensä	85	86	86	85	86

Taulukko 5. Mielipiteiden frekvenssit (f) vertaispalautteesta (N=85–86).

Palautetapahtumaan liittyvät tunteet nousivat laajalti avoimissa vastauksissa esiin. Kielteiset kokemukset palautetapahtumista vaikuttaisivat haastavan vertaispalautteen antamista.

“Annoin korjaavaa palautetta, jolloin sain valtavat huudot niskaani. Rumia sanojakin. Lannisti korjaavan palautteen antamisessa ja tämän vuoksi olen sitä mieltä, että korjaavat palautteet kuuluisi tulla esihenkilöltä.” (V23)

Kehuminen tai vahvistavan vertaispalautteen antaminen voi aiheuttaa vastaanottajassaan myös vaivaantumisen tunteita.

“Annoin palautetta kollegalle hyvästä päätöksestä, päätin soittaa asian. Oli mukavaa antaa vertaispalautetta, vastaanottaja suomalaisen tyyliin väheksyi itseään ja puhelu oli nopea, koska koin, että kollega koki vaivaannuttavana keuhut.” (V75)

Tässä käsittelen pääluokkaa palautteen aiheet. Vastaajilta (N=86) kysyttiin miten usein ja mistä aiheista he ovat vastaanottaneet ja antaneet vertaispalautetta. Vastausasteikolta vastaajan tuli valita viisi portaisen asteikon mukaan, miten usein vertaispalautetta antoi ja vastaanotti, ääripäiden ollessa päivittäin ja ei koskaan. Osiossa sai vastata myös aiheen, jota ei ollut vastausvaihtoehdoissa. Vastauksista havaittiin, että vertaispalautetta vastaanotettiin

ja annettiin pääsääntöisesti kuukausittain tai harvemmin kuin kuukausittain. Vastauksissa vastaanottamisesta ja antamisesta oli pieniä eroavaisuuksia, mutta ne noudattelivat samaa trendiä. Useammin kuin kuukausittain vertaispalautetta vastaanotti 5 prosenttia vastaajista ja 16 prosenttia antoi vertaispalautetta.

Vertaispalautetta annettiin pääsääntöisesti virheellisistä päätöksistä tai toimintatavoista (85 %), hyvistä päätöksen perusteluista (80 %), hyvin toimivasta työn tekemisen tavasta (78 %) ja positiivisesta suhtautumisesta työhön (76 %). Vähiten vertaispalautetta näytettäisiin annettavan epätarkoituksenmukaisesta käytöksestä ja negatiivisesta suhtautumisesta työhön, joista molempiin vaihtoehtoihin 72 prosenttia vastasi, ettei ole koskaan antanut kyseistä vertaispalautetta. Valmiiden aiheiden lisäksi vertaispalautetta oli annettu voimaannuttavasta työkaveruudesta ja ongelman ratkaisusta ja vastaanotettu avun antamisesta ja hyvistä ohjeista. Avovastauksia oli annettu 6, joista puolet eivät koskeneet vertaispalautetta. Vastaukset on rajattu analyysin ulkopuolelle.

Vastaajia pyydettiin kertomaan näkemyksiään, mikä heidän mielestään rajoittaa vertaispalautteen antamista. Vertaispalautteen mahdollisista rajoituksista nousi esiin kolmasosalla kiireeseen liittyvät haasteet. Vastausten valossa näyttäisi, ettei vahvistavaa vertaispalautetta anneta kiireen vuoksi. Samoin kolmannes koki haastavana ison työyhteisön ja suuren kollegojen määrän sekä erityisesti sen, että ei tunne kollegaa jolle palautetta tulisi antaa. Virtuaalisen vuorovaikutuksen ja lähikontaktien vähyden koki 9 prosenttia vastaajista rajoittavan palautteen antamista. Edellä mainitut haasteet vaikuttaisivat olevan myös yhteydessä negatiivisiin kokemuksiin palautetapahtumissa ja suhtautumiseen palautteen antajaan.

”Negatiiviset aiemmat kokemukset, pelko siitä miten toinen reagoi palautteen saamiseen, vaikka sen antaisi miten kauniisti.”(V6)

7.2. Vertaispalautteen vaikutuksia

Tässä luvussa vastaan toiseen tutkimuskysymykseeni ”Miten vertaispalaute vaikuttaa ratkaisuasiantuntijan osaamiseen ja työhyvinvointiin?” Vastauksista etsin vertaispalautteen vaikutuksia osaamisen kehittämiseen ja työhyvinvointiin. Vastauksista olen hakenut myös yhteyksiä, jotka ovat tilastollisesti merkittäviä. Esimerkiksi vertaispalautteeseen liittyvien tekijöiden yhteyttä vertaispalautteen antamiseen. Kvalitatiivisen aineiston pääluokka on ”vertaispalautteen vaikutus ammatilliseen kehittymiseen ja työhyvinvointiin”. Avoimet vastaukset luokittelin vertaispalautteen vaikutusten alle yläluokkiin seuraavasti:

1. Ammatillinen kehittyminen
2. Yhdessä tekeminen
3. Työhyvinvointi
4. Yhdessä oppiminen
5. Palautteen antajat
6. Yhteiset työn tavoitteet

Vastaajia pyydettiin kertomaan, mikä on heidän mielestään vertaispalautteen tärkein tarkoitus. Kysymys oli avoin ja kysymykseen vastauksia tallentui 61. Vastaukset keskittyivät pääosin vertaispalautteen vaikutuksiin. Kolmasosa vastaajista nosti vertaispalautteen tärkeimmäksi tarkoituksesi osaamisen kehittymisen ja oppimisen. Vastauksissa korostui etenkin yhdessä oppiminen, yhteiset toimintatavat ja positiivinen vaikutus työn tekemiseen ja työhyvinvointiin. Pieni määrä vastaajista esitti, että vertaispalautteella ei ole tehtävää tai vertaispalaute nostattaa pelkästään kielteisiä asioita esiin.

”Mielestäni vertaispalautteella ei ole tärkeää tarkoitusta.” (V60)

”Yhteistyön vahvistaminen.” (V79)

Vastauksista ilmeni, että vertaispalaute voisi vaikuttaa koko työyhteisöön ja sitä kautta myös asiakkaisiin ja sidosryhmiin. Vastauksista nousi esiin myös palautetapahtumaan liittyvät tunteet. Palautetapahtuma näyttäisi nostattavan tunteita, niin positiivisia, ilon, tyytyväisyyden kuin negatiivisia, pelon, ahdistuksen ja paniikin tunteita. Näyttäisi myös, että

ratkaisuasiantuntija kokevat korjaavan palautteen vaikuttavan hyvin kokonaisvaltaisesti työhyvinvointiinsa ja jaksamiseen.

“Kehut kasvattavat työidentiteetin itseluottamusta ja kokemusta siitä, että tekee työt hyvin ja osaa hommat.” (V76)

“Olin ymmärtänyt asian väärin ja kollega soitti ja kertoi huomanneensa asian. Sain näin korjattua omaa osaamista.

Aluksi tuli nolouden tunne mutta se vaihtui tyytyväisyyteen.” (V18)

“Korjaavan vertaispalautteen antaminen herättää paljon tunteita. Ahdistaa, kuristaa ja mieltii, että onko korjaava palaute viimeinen niitti jonkun hauraalle työssäjaksamiselle. Aikaa menee siihen, kun yrittää muotoilla miten asian esittää napakasti mutta ystävällisesti. Tilanteet eivät ole johtaneet oikein mihinkään muuhun kuin tiettyyn vääntämiseen ja puolustautumiseen. Koen, että olen lopulta joutunut toteamaan, että korjaan itse toisen selviäkin virheitä, jotta tilanteessa säilyy hyvä henki.”

Ratkaisuasiantuntijat huolehtivat itselleen tuntemattomien kollegoiden jaksamisesta ja vaikuttavat jättävän korjaavan palautteen antamatta, etteivät kuormita palautteellaan itselleen mahdollisesti tuntematonta kollegaa.

Vastaajia pyydettiin ilmaisemaan mielipiteitään vertaispalautteen vaikutuksista. Tiivistin tiedot viisiluokkaisesta luokituksesta kolmiluokkaiseksi, yhdistämällä luokat “samaa mieltä” ja “osittain samaa mieltä” sekä “eri mieltä” tai “osittain erimieltä”. Taulukossa 6 esitän vaikutusten frekvenssit. Vertaispalautteen koki tärkeäksi työssä oppimisen ja kehittymisen tukena 80 prosenttia vastaajista ja 79 prosenttia koki vertaispalautetta antamalla voivansa auttaa kollegaa kehittymään omassa työssään.

Vastausten perusteella vahvistava vertaispalaute näyttäisi lisäävän itsevarmuutta työssä 98 prosentilla vastaajista ja 97 prosentilla työhyvinvointia. Lähes kolmannes (27 %) koki korjaavan vertaispalautteen heikentävän työhyvinvointia ja 23 prosenttia oli kokenut lannistumista saatuaan korjaavaa vertaispalautetta.

Mielipiteet vertaispalautteesta

	Antamalla vertaispalautetta, voin auttaa kollegaa kehittymään omassa työssään	Vahvistava vertaispala ute lisää itsevarmuut ta työssä	Vahvistava vertaispala ute lisää työhyvinvo intia	Korjaava vertaispalaut e heikentää työhyvinvo intia	Olen lannistunut saamastani korjaavasta vertaispalaut teesta
	f	f	f	f	f
Samaa tai osittain samaa mieltä	68	84	83	24	20
Eri tai osittain eri mieltä	14	2	3	57	55
En osaa sanoa	4	0	0	5	11
Yhteensä	86	86	86	86	86

Taulukko 6. Vertaispalautteen vaikutusten frekvenssit (f) (N=86).

Vastaajia pyydettiin kertomaan tilanteista, joissa on antanut tai vastaanottanut korjaavaa ja/ tai vahvistavaa vertaispalautetta avovastauksin. Luokittelin avovastaukset aiheiden mukaisesti ja koodasin vastauksia osittain myös kvantitatiiviseen muotoon esiintyvyyksien laskemiseksi. Vastauksista oli nähtävissä vahvistavan palautteen vaikutukset hyvin selkeästi. Vahvistava palaute aiheutti saajassaan hyvänolon tunteita, vahvisti työhyvinvointia ja motivaatiota työhön. Myös yhdessä tekeminen ja yhteiset tavoitteet näyttäisivät korostuvan vahvistuvalla vertaispalautteella.

”Sain työkaverilta palautteen asiakaspuhelun jälkeen että on ilo kuunnella miten selkeästi ja ymmärrettävästi ja kärsivällisesti selität asiakkaalle monimutkaisetkin asiat. Tämä tuntui hyvältä ja on sellainen asia johon aina työssäni pyrinkin. Sen kuuleminen toiselta että siinä onnistui, oli todella merkityksellistä. Se tuntui sillä hetkellä hyvältä, ja on jälkepäinkin vahvistanut sitä että oma perusteellinen tapa toimia on hyvä ja oikea...” (V49)

”Kollega soitti skypeillä minulle ja antoi kiitosta: Tunsin kiitollisuutta, että hyvä työni on huomattu ja sillä on merkitystä.” (V86)

”Annoin palautetta käsittelijästä, joka oli todella hyvällä tuulella ja se nosti minun fiilistäni myös todella paljon. Hän otti vastaan palautteen hyvin ja huomasin, että koki sen voimauttavana.” (V68)

”Olet saanut/antanut vahvistavaa vertaispalautetta ja molemmat tavat toivat itsevarmuutta sekä minulle että sille, kenelle palautetta olen antanut. Työmotivaatio ehkä hiukan lisääntyi. Palautteen antotilanteet ovat olleet mukavia keskustelullisia tilanteita.” (V11)

Korjaavaa palautetta koskeva palautetapahtuma nosti esiin enemmän kielteisiä kokemuksia. Viidesosassa vastauksista kerrottiin, että vastaaja ei ole saanut tai antanut korjaavaa palautetta. Korjaavan palautteen antaminen näyttäisi kuitenkin vahvistavan yhdessä tekemistä. Vastauksissa nousi esiin, että palautteen aihe korjattiin yhdessä, keskusteltiin ja pohdittiin tapoja, miten mahdolliset virheet voisi tulevaisuudessa välttää.

”Tilanne oli epämiellyttävä, puhelu heti kun sain koneen auki. Äänensävy inhottava ja kun koitin kysellä lisää ja ymmärtää mitä pitäisi tehdä, soittaja turhautui. Olin itkuinen, harmissani, paniikissa, ja mietin että jos tämä on tällaista vaihdan työpaikkaa.” (V18)

Kyselyn vastauksista etsin kokemusten ja olettamusten välisiä yhteyksiä ristiintaulukointia apuna käyttäen. Esitän ristiintaulukointien tulokset taulukossa 7, johon on merkitty myös tilastollinen merkitsevyys (p-arvo) tähdellä. Selittävänä muuttajana käytin vaihtoehtoa ”vertaispalautteen antaminen lisää työhyvinvointia” vertaispalautteen antamiselle ja vastaanottamiselle. Vastausasteikossa on yhdistetty ”samaa mieltä” ja ”osittain samaa mieltä” yhdeksi ”samaa ja osittain samaa mieltä” luokaksi ja ”eri mieltä” ja ”osittain eri mieltä” yhdeksi ”eri mieltä ja osittain eri mieltä” luokaksi. Osassa vastauksissa esiintymisen esiintyvyyttä kuvaavat muuttuja-asteikot yhdistin luonnollisesti vastausten mukaisesti, jos jossakin luokassa (erityisesti päivittäin-vastausluokka) ei ole ollut vastauksia.

Tilastollisesti merkitseviä tai melkein merkitseviä yhteyksiä esiintyi vahvistavan vertaispalautteen ja sen vaikuttavuuden työhyvinvointiin ja osaamiseen välillä. Vastaajat, jotka itse kokivat vahvistavan vertaispalautteen lisäävän itsevarmuutta ja työhyvinvointia myös antoivat vahvistavaa vertaispalautetta ($p < 0,001$). Tilastollisesti erittäin merkittävä yhteys löytyi myös vahvistavan palautteen koetun itsevarmuuden lisääntymisen ja oppimisen ja työssä kehittymisen välillä ($p < 0,001$). Myös yhteys palautteen antamiseen virheiden korjaamiseksi ja itsevarmuuden lisääntyminen vahvistavan palautteen avulla oli tilastollisesti melkein merkitsevä ($p < 0,05$). Vastaajat, jotka kokivat vahvistavan vertaispalautteen lisäävän itsevarmuutta ja työhyvinvointi uskoivat olevansa rehellisiä ja puolueettomia vertaispalautteen antajia ($P < 0,01$). Tilastollisesti merkitseviä yhteyksiä ei löytynyt korjaavaan palautteeseen liittyen.

Vahvistava vertaispalaute lisää työhyvinvointia

	Eri ja osittain eri mieltä	Samaa ja osittain samaa mieltä	Yhteensä
Olen antanut vahvistavaa vertaispalautetta **			
Vähintään viikoittain	0 0,0 %	20 100 %	20 100 %
Kuukausittain	0 0,0 %	48 100 %	38 100 %
Harvemmin	2 8,0 %	23 92 %	25 100 %
En koskaan	1 33,3 %	2 66,7 %	3 100 %
Yhteensä	3 3,5 %	83 96,5 %	86 100 %
Olen antanut korjaavaa vertaispalautetta			
Vähintään viikoittain	0 0,0 %	3 100 %	3 100 %
Kuukausittain	0 0,0 %	19 100 %	19 100 %
Harvemmin	2 3,8 %	50 96,2 %	52 100 %
En koskaan	1	11	12

	8,3 %	91,7 %	100 %
Yhteensä	3	83	86
	3,5 %	96,5 %	100 %
Olen saanut vahvistavaa vertaispalautetta *			
Vähintään viikoittain	0	10	10
	0,0 %	100 %	100 %
Kuukausittain	0	21	21
	0,00 %	100 %	100 %
Harvemmin	2	47	49
	4,3 %	95,7 %	100 %
En koskaan	1	7	8
	12,0 %	87,5 %	100 %
Yhteensä	3	83	86
	3,5 %	96,5 %	100 %
Olen saanut korjaavaa vertaispalautetta			
Kuukausittain	0	8	8
	0,0 %	100 %	100 %
Harvemmin	2	68	70
	2,9 %	97,3 %	100 %
En koskaan	1	7	8
	12,5 %	87,5 %	100 %
Yhteensä	3	83	86
	16,4 %	83,6 %	100 %

**p<0,01, p<0,05

Taulukko 7. Vahvistavan vertaispalautteen hyvinvointia lisäävän vaikutuksen yhteys vertaispalautteen antamiseen ja vastaanottamiseen %, N.

7.3 Palautekulttuurin kehittäminen

Luvussa vastaan kolmanteen tutkimuskysymykseeni ”Millaista vertaispalautteen tulisi olla asiantuntijoiden mielestä, jotta sillä olisi vaikutusta työhyvinvointiin ja osaamisen kehittämiseen?” Vastausten kautta pyrin ymmärtämään millaisella vertaispalautteella voisi olla vaikutuksia ratkaisuasiantuntijoiden työhyvinvointiin ja osaamisen kehittämiseen. Vastauksista pyrin löytämään myös ratkaisuasiantuntijoiden odotuksia palautetapahtumalle ja palautekulttuurille sekä keinoja palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen. Avoimien kysymysten vastauksien pääluokka on ”palautekulttuurin muodostumiseen vaikuttavat tekijät”. Yläluokat ovat seuraavat:

1. Palautekulttuurin kehittäminen

2. Ohjeistukset
3. Toiveet
4. Kehittämisehdotukset
5. Palautteen vastaanottamisen ja antamisen taidot
6. Palautteen aiheet

Vastaajia pyydettiin kertomaan millainen palaute heidän mielestään vaikuttaa positiivisesti työhyvinvointiin ja osaamisen kehittymiseen. Avoimen kysymyksen vastauksista nousi esiin voimakkaimmin palautteen aihe ja palautteen antamisen tapa. Kuten muissakin vastauksissa tässäkin korostui palautetapahtuman tunnelma, palautteen esittämisen tapa ja keskustelun mahdollisuus. Palautetapahtuman toivottiin olevan kiireetön, keskusteleva ja positiivinen. Vertaispalautetta toivottiin annettavan osaamiseen ja ammattitaitoon liittyen. Vastauksista nousi tässäkin yhteydessä esiin, että palautetta esiintyy työyhteisössä vähän ja sitä toivotaan enemmän.

“Palaute, joka koskee omaa osaamista ja ammattitaitoa on motivoivaa.” (V23)

“Palaute, joka pysyy asiassa, ei kohdistu mihinkään nippeli asiaan, pysyy linjassa.” (V54)

“Olen avoimesti kertonut, että haluan kaikenlaista palautetta. Myös korjaavaa palautetta, jotta voin kehittää omaa toimintaa ratkaisuasiantuntijana.” (V38)

Avoimissa kysymyksissä vastaajia pyydettiin esittämään toiveita ja kehittämisehdotuksia ratkaisukeskuksen palautekulttuurista ja palautetapahtumista. Vastaukset noudattelivat pääosin vastauksia mahdollisista rajoituksista palautetapahtumissa. Kolmas osa vastaajista koki, että ratkaisukeskuksen palautekulttuuri on vasta alkumetreillä ja palautetta annetaan vähän. Palautetapahtuman toivottiin olevan keskusteleva, positiivinen ja ystävällinen. Lisäksi useissa eri kysymysten vastauksissa nousi esille kiire ja ratkaisutavoitteet. Vastaajista 14 prosenttia toivoi muutosta työn määrällisiin tavoitteisiin, jotta aikaa olisi myös palautteelle enemmän. Neljäsosa vastaajista toivoi yhteistä keskustelua palauteasioista, yhteisestä tekemisestä ja toimintamalleista. Kolmas osa vastaajista (31 %) korosti vastauksessaan

vuorovaikutustaitoja ja palautteen antamisen taitoja. Vastauksista nousi myös ajatuksia syksyllä 2023 annetuista yhteisistä palautteen antamisen ja vastaanottamisen ohjeista. Ohjeet koettiin osittain yksityiskohtaisina ja holhoavina.

”Nämä asiat kuuluvat mielestäni esimiehelle !” (V52)

”Voitaisiin porukalla puhua palautteista ja käytännöistä, miten sitä voi antaa ja millä keinoin.” (V85)

7.4 Yhteenveto

Esittelen tässä vielä keskeiset tulokset ja vertailen niitä aiempaan tutkimukseen. Yhteenvetona voin todeta, että vastauksista on todettavissa, että Kelan kuntoutusetuuksien ratkaisukeskuksen palautekulttuuri on vasta muodostumassa. Vertaispalautetta annetaan ja vastaanotetaan, mutta harvoin. Hakanen (2017) on todennut suomalaisessa työelämässä vallitsevan palautepulan, joka tämän tutkimuksen tulosten valossa näyttäisi pitävän paikkansa. Sarkkinen (2017) on todennut vähäisen palautteen määrän olevan riski työuupumukselle. Tutkielman tuloksista oli havaittavissa kuormittumista, joka voisi osaltaan johtua palautteen vähäisestä määrästä.

Ratkaisuasiantuntijat suhtautuvat vertaispalautteeseen pääosin positiivisesti, mutta kokevat, ettei kiireinen työarki mahdollista vertaispalautteen säännöllistä antamista ja tuntemattomalle kollegalle palautteen antaminen on haastavaa. Yhtäläisyyttä näyttäisi olevan Pyöriän ja Saaren (2014) tutkimusten tuloksissa, jossa tutkijat totesivat vuorovaikutuksen olevan haastavaa virtuaalisesti ja vuorovaikutuksen olevan hedelmällisintä virtuaalisissa työyhteisöissä, jos kollegat tuntevat toisensa ja ovat työskennelleet yhdessä lähityössä.

Ratkaisuasiantuntijat kokevat, etenkin korjaavan palautteen antamisen, kuuluvan ensisijaisesti esihenkilölle. Venninen (2007) on todennut esihenkilön antaman palautteen menettävän merkitystään, etenkin substanssiosaamisessa, kun palautekulttuuri vahvistuu ja palautetapahtuvat lisääntyvät. Palautekulttuurin ottaessa vasta ensi askeliaan, voidaan siis

olettaa palautekulttuurin vahvistumisen vähentävän myös kuntoutusetuuksien ratkaisukeskuksessa esihenkilön roolia palautteen antajana.

Vahvistava vertaispalaute koettiin vahvistavan ammatillista osaamista ja työhyvinvointia. Vertaispalautetta antavat ratkaisuasiantuntijat kokivat voimakkaimmin vertaispalautteen vaikuttavan. Vastaukset mukailevat mm. Vennisen (2007) tutkimusten tuloksia vertaispalautteen vaikutuksista. Venninen on pohtinut vertaispalautteen mahdollisuutta olla työyhteisön voimavara ja työhyvinvoinnin ylläpitäjä ja edistäjä (ks. myös Steelman 2004). Vastusten perusteella näyttäisi siltä, että etenkin vahvistava palaute vaikuttaisi positiivisesti kokemukseen työn tekemisestä. Myös Gassel & Genkova (2021) ja Sarkkinen (2017) havaitsivat tutkimuksessaan vertaispalautteen vaikuttavan työhyvinvointiin ja oppimiseen positiivisesti.

Ratkaisuasiantuntijat toivoivat palautekulttuurin rakentuvan vahvistavan vertaispalautteen avulla. Palautetapahtuman toivottiin olevan positiivinen ja keskusteleva, palautteen liittyvän oleelliseen työasiaan ja palautteen tähtäävän yhdessä oppimiseen. Esimerkiksi Baker (2013) on todennut, että palautemyönteinen kulttuuri lisää palautteen määrää ja kehittää myös palautetapahtumaa. Elicker ym. (2019) ovat tuoneet esiin, että kehittäessä palautekulttuuria, sosiaalisen ympäristön on oltava palautetapahtumaa tukeva. Ahosen ja Lohtaja-Ahosen (2012) mukaan palautteen avulla voidaan lisätä työyhteisön vuoropuhelua ja kehittää toimintaa. Näen tässä myös yhteneväisyyttä tutkielman tulosten kanssa, vastauksissa korostui yhteinen tekeminen ja yhteisen keskustelun käyminen.

8 Johtopäätökset ja pohdinta

Tutkielmani aineisto koostui 86 ratkaisuasiantuntijan vastauksesta. Mielestäni aineistomäärä antaa riittävän kuvauksen kohdejoukon kokemuksista ja ajatuksista ryhmässä esiintyvistä vertaispalautteesta. Aineistosta sain riittävät vastaukset tutkimuskysymyksiini. Aineiston laajuus ja eri tutkimusotteet antoivat haastetta etenkin aineiston analyysivaiheeseen, mutta myös paljon oppia. Aineisto oli mielestäni rikas. Kyselyyn vastanneiden ikä, koulutustausta ja

työskentelyryhmä toivat heterogeenisyyttä aineistoon. Osalla vastaajista oli hyvin pitkä (yli 20 vuotta) työkokemus Kelan ratkaisuasiantuntijatyöstä ja osalla alle vuoden kokemus. Vastauksia annettiin melko tasaisesti jokaisesta neljästä kuntoutusryhmästä.

Etenkin avoimista vastauksista löytyi paljon yhtäläisyyksiä ja niistä nouseva tematiikka alkoi toistaa itseään. Kriittisiä mielipiteitä ja kielteisiäkin kokemuksia tuotiin esiin, joka puolestaan toi mahdollisuuden tarkastella vastauksia monitasoisesti. Vastauksista nousi myös toiveita ja kehittämisehdotuksia palautteen antamiselle ja vastaanottamiselle, joiden perusteella voisi työyhteisön palautekulttuuria lähteä kehittämään. Suurimmaksi kehityskohteeksi nousi vahvistavan palautteen lisääminen työarkeen. Kelan kuntoutusetuuksien ratkaisukeskus on uusi ja suuri työyhteisö. Taustalla on iso rakenteellinen muutos ja yhteinen työntekemisen malli on vasta rakentumassa. Tässä vaiheessa onkin ymmärrettävää, että vertaispalautetta ei vielä anneta luontevasti.

Kyselyn vastausten perusteella ryhmän palautekulttuuri on ottamassa vasta ensiaskeliaan. Palautetta annetaan ja vastaanotetaan kuntoutusetuuksien ratkaisukeskuksessa melko vähän. Ratkaisukeskuksen työskentelyryhmien välillä palautteen määrässä ei kuvaudu merkittäviä eroja. Vertaispalaute ilmiönä todetaan tärkeäksi, mutta sen antamista ei koeta luontevana. Suurella osalla vastaajista oli negatiivisia kokemuksia, etenkin korjaavan palautteen vastaanottamisesta ja antamisesta. Tutkielman tulokset noudattelevat ja vahvistavat aiempia vertaispalautteeseen liittyviä tutkimustuloksia.

Vastauksissa minut yllätti se että, muiden kuin kuntoutusetuuksien ratkaisukeskuksen ratkaisuasiantuntijoiden antamaa palautetta arvostettiin. Vastauksissa ilmeni esimerkiksi asiantuntijoiden, suunnittelijoiden, sidosryhmien (asiakkaat, palveluntuottajat) ja toisen keskuksen ratkaisuasiantuntijoiden/palveluasiantuntijoiden (esim. asiakaspalvelu, vammaisetuudet) antamalle palautteelle annettiin arvoa enemmän kuin samaa työtä tekevän kollegan. Tätä jäin pohtimaan paljon. Miksi muiden kuin omien kollegoiden palautetta arvostetaan enemmän? Aineistosta tälle havainnoille ei löytynyt selitystä. Myöskään aiemmasta tutkimustiedosta, en löytänyt vastaavia tuloksia. Tätä aihetta voisi tulevaisuudessa tutkia tarkemmin.

Tutkielman tuloksista nousi myös hieman yllättäen huomio, että virtuaalinen työskentely ei näyttäisi olevan esteenä palautteen antamiselle. Ajattelisin tämän johtuvan siitä, että tiimeissä on aina työskennelty paljon virtuaalisesti, joten työntekijät ovat tottuneet virtuaaliseen työyhteisöön. Vuorovaikutus itselle vieraiden työntekijöiden kanssa nousi voimakkaasti esiin, haastaen vertaispalautteen antamisen. Onko tämän tutkielman tulos tältä osin harhaanjohtava, koska työntekijät eivät tunne toisiaan, joten myös virtuaalinen vuorovaikutus on haastavaa vai onko todellinen syy pelkästään tuntemattomuus? Olisi mielenkiintoista tutkia tätä kyseistä havaintoa enemmän, koska aiempi tutkimus on todennut, että virtuaalinen vuorovaikutus on parhaimmillaan, kun henkilöt tuntevat toisensa entuudestaan ja ovat työskennelleet yhdessä lähityössä.

Tutkielman tulosten perusteella kohdeorganisaatiossa voitaisiin aloittaa palautekulttuurin rakentaminen vahvistavan palautteen kautta. Aiempi tutkimustieto ja tämän tutkielman tulokset osoittavat, että vahvistava vertaispalaute lisää työhyvinvointia ja ammatillista osaamista. Kohdeorganisaatiossa esiintyy vertaispalautetta vielä vähän, joten palautekulttuuria voitaisiin rakentaa kehittämällä työyhteisöön vertaispalautetta tukeva yhteinen työskentelyn toimintamalli.

Tutkimuseettisiä pohdintoja

Kohdeorganisaationa oleva Kelan kuntoutusetuuksien ratkaisukeskus on yksikkö, jossa olen työskennellyt aiemmin ratkaisuasiantutijana. Vastaajat ovat siis osittain tutkijalle tuttuja samoin kuin työn tekemisen tavat ja linjaukset. Tästä syystä tiesin etukäteen yksikön sukupuolijakauman, jonka perusteella jätin sukupuolen kokonaan kyselyn taustatiedoista pois, jotta varmistaisin jokaisen vastaajan anonymiteetin. Uskoisin, että kohdeorganisaation tunteminen vaikutti jonkin verran tutkimuskysymysten asetteluun sekä tulosten tulkintaan.

Objektiivisuuden säilyttäminen, etenkin aineiston analyysivaiheessa oli kohdittain haastavaa. Havaitsin omien oletusteni ja tietämykseni vaikuttavan ajoittain esimerkiksi kvantitatiivisen aineiston testaamiseen. Havaitessani tämän haasteen, palasin aina takaisin aineiston pariin ja luin vastauksia uudelleen, jotta aineistosta nousivat esiin aidot ilmiöt ja havainnot. Tätä toimintatapaa käytin asettuakseni objektiivisempaan tutkijan rooliin ja koen onnistuneeni

siinä riittävän hyvin. Toisaalta koen löytäneeni myös osittain syvempiä merkityksiä aineistosta, koska tiedän taustalla toteutuneen, tuoreen organisaatiomuutoksen, jota vastaajat toivat vain vähän esille vastauksissan.

Tutkimuslupa kyselyn toteuttamiseksi on haettu Kelan sisäisen prosessin mukaisesti. Tutkimusluvan hakeminen Kelan toimihenkilönä, käynnistyy tutkimusaiheen esittelyllä omalle ryhmäpäällikölle, jonka jälkeen tutkimuslupaa haetaan toimittamalla tutkimussuunnitelma ja esittämällä tutkimuskysymykset. Tutkimusluvan myöntää tutkimuksen kohteena olevan palveluyksikön päällikkö, perehdyttyään tutkimussuunnitelmaan ja tutkimuskysymyksiin. Terveysperusteisten etuuksien ratkaisuyksikön päällikkö pyysi minua esittelemään aiheeni vielä kuntoutuksen päällikölle. Kuntoutuksen päällikölle esittelin tutkimukseni taustateoriat ja tutkimussuunnitelman sekä tutkimuskysymykset. Keskustelimme myös ratkaisuasiantuntijoiden työn kannalta soveltuvasta aikataulusta, milloin kysely olisi hyvä lähettää vastattavaksi.

Vastaaminen kyselyyn on ollut vapaaehtoista. Saatekirjeessä (Liite 2) kerroin tutkimukseni tarkoituksen, aikataulut ja tietojen käsittelystä. Lisäksi kuvasin saatteessa, miten vastauksista syntyvää aineistoa voidaan hyödyntää työyhteisön kehittämisessä. En kerännyt kyselyssä henkilötietoja, joten vastaajien henkilöllisyys säilyy anonyymina, eikä vastaajia voida tunnistaa vastauksista.

Tutkimusprosessin pohdintaa

Halusin tutkielmaani aineiston, jota olisi mahdollista analysoida eri menetelmin. Entuudestaan minulla oli hieman kokemusta vain kvalitatiivisesta tutkimuksesta ja halusin mahdollisuuden oppia tutkimusmenetelmiä monipuolisesti. Näistä syistä valitsin aineistokeruumenetelmäksi sähköisen kyselyn enkä esimerkiksi teemahaastattelua, jota aluksi pohdin. Kvantitatiivisen analysoinnin mahdollisuudet yllättivät minut monipuolisuudellaan ja käytin osittain myös kvalitatiivisen aineiston analyysissä myös kvantitatiivista analyysia. Yllätyksekseni koin kvantitatiivisen analyysin mieleisenä ja selkeämpänä. Sain hyvää oppia tutkimusmenetelmistä ja tulosten monipuolisesta raportoinnista.

Vastausprosentti jäi odottamaani pienemmäksi. Palaute-teema on puhuttanut ratkaisukeskuksessa alkuvuoden ajan, joten odotin suurempaa vastausmäärää. Kyselyn lähettäminen viivästyi alkuperäisestä suunnitelmasta kahdella viikolla, koska samana päivänä, kun kyselylomakkeeni valmistui, osittain samalle kohdejoukolle lähetettiin toinen kysely. Päätin lykätä oman kyselyni lähettämistä tästä syystä. Kahden perättäisen kyselyn osittainen päällekkäisyys saattoi myös vaikuttaa vastausaktiivisuuteen.

Vaikka aineisto vastaa tutkielman tutkimuskysymyksiin, odotin tuloksilta hieman enemmän sisältöä ja vastaajien omaa reflektointia. Avoimien kysymysten vastaukset olivat suurelta osin niukkoja ja pohdinkin kriittisesti kysymyksen asettelua lukiessani vastauksia. Lisäksi avoimissa vastauksissa oli eniten katoa. Pilotoinnin yhteydessä vastaukset olivat kattavia, minkä vuoksi pohdin, onko varsinaiseen kyselyyn vastattu kiireessä, joka puolestaan voisi vaikuttaa vastausten niukkuuteen. Osaan avoimista kysymyksistä oli vastattu yhdellä sanalla, vaikka kysymyksen asettelu ei suoranaisesti ohjaa siihen.

Aineiston analyysivaiheessa pohdin kriittisesti valitsemiani Likertin-asteikon vastausvaihtoehtojen sanoitusta. Strukturoitujen kysymysten vastauksia oli osittain haastava analysoida, koska sanavalinnat eri tasoilla olivat hieman epätarkat. Päädyinkin osassa kysymyksiä yhdistelemään vastausvaihtoehtoja, jolloin myös analyysin tekeminen helpottui ja yksinkertaistui. Lisäksi pohdin kysymysten asettelua, koska vastauksissa esiintyi päällekkäisyyttä melko paljon. Toisaalta päällekkäisyys vahvisti aineiston luotettavuutta, mutta jälkikäteen katsottuna erilainen kysymysten asettelu olisi voinut mahdollistaa monipuolisemmat ja syvemmät vastaukset. Kokemattomuus kyselylomakkeen laatimisesta ja tutkimuksesta näkyi erityisesti näissä seikoissa.

Tulosten analysoinnin yhteydessä huomasin myös eroavaisuuksia, kuten miten paljon vertaispalautetta on annettu ja vastaanotettu kysymyksittäin. Vastaukset ovat vastaajiensa kokemuksia, joten tuskin täysin absoluuttisesti toisiaan vastaavia vastauksia voisikaan odottaa. Lisäksi havaitsin, että osassa avovastauksissa aiheena oli palaute, mutta ei vertaispalaute vaan sidosryhmältä tai esihenkilöltä saatu palaute. Näitä vastauksia ei huomioitu analyysissa.

Vertaispalautteen antamisen ja vastaanottamisen aiheiden analyysin jätin vähäisimmälle huomiolle, koska kysymykset antoivat suoraan vastauksen tutkimuskysymykseen. Vertaispalautteiden aiheet nousevat jokapäiväisestä työstä, eikä niitä voi ennustaa. Näiden kysymysten osalta tärkeintä tietoa vastauksista oli, miten usein vertaispalautetta annetaan ja vastaanotetaan.

Kuntoutusetuuksien ratkaisukeskuksessa on tapahtunut vuoden 2024 alussa suuri organisaatiomuutos, joten pohdin kyselyn ajankohtaa ja voiko vastauksissa näkyä osittain myös muutostilanteen nostattamat tunteet ja ajatukset. Vastauksissa viitattiin runsaasti kollegoiden suureen määrään, toimintatapojen ja ohjeistuksien yhtenäistämisen tarpeeseen. Muutos voisi selittää osittain negatiivisia vastauksia vertaispalautteesta. Vastauksissa oli näkyvissä myös ratkaisuasiantuntijoiden kuormittuneisuus ja osittainen huoli kollegoiden jaksamisesta, joka kertoo sopeutumisen muutostilanteeseen olevan edelleen kesken. Olisikin mielenkiintoista tutkia vertaispalautetta uudelleen, kun muutokseen on pääosin sopeuduttu. Kyselyn ajoittuminen on siis saattanut vaikuttaa vastauksiin.

Mielestäni vertaispalaute käsitteenä kaipaa lisää keskustelua, tutkimustietoa ja tunnettavuutta. Itsellenikin sana vertaispalaute oli täysin uusi, enkä ollut pohtinut ennen tutkielman tekemistä, millainen palaute vaikuttaa omaan työhyvinvointiin ja osaamiseen voimakkaimmin. Tutkielmaa kirjoittaessani olen törmännyt usein siihen, että vertaispalaute koetaan käytännössä hieman toisarvoisena palautteena tai ei palautteena ollenkaan. Työyhteisön mukaan vertaispalautetta osataan kuitenkin hyödyntää, etenkin vaativammissa asiantuntijatyöyhteisöissä. Minusta vertaispalautteella voidaan saavuttaa yhteisöllisyyttä, lisätä työhyvinvointia ja osaamista tutkimustietoonkin perustuen.

Lähteet

- Adams, Susan M. (2004) Positive affect and feedback-giving behavior. *Journal of Managerial Psychology*, 20 (1), 24–42. DOI:10.1108/02683940510571621. Viitattu 18.11.2023.
- Ahonen, Risto & Lohtaja-Ahonen, Sirke (2014) *Palaute kuuluu kaikille*. Espoo: Human interest.
- Ala-Kortesmaa Sanna & Puusa Anu (2019) Vuorovaikutukselliset työyhteisötaidot asiantuntijatyössä. *Työelämän tutkimus* 17(3), 187-201. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87125/46056>. Viitattu 11.11.2023.
- Baker, Amanda & Perreault, Dominique & Reid, Alain & Blanchard, Celine M. (2013) Feedback and Organizations: Feedback is Good, Feedback Friendly Culture is Better. *Canadian Psychology*, 54(4), 260-268. <http://dx.doi.org/10.1037/a0034691>. Viitattu 10.2.2024.
- Bereiter, Carl & Scardamalia, Marlene (1993) *Surpassing Ourselves: An Inquiry Into the Nature and Implications of Expertise*. Chicago: Open Court.
- Berlin Satu (2008) Väitöskirja. Innosta, lannista, helpottava palaute. Alaisten kokemuksia ja näkemyksiä esimiehen ja alaisen välisestä palautevuorovaikutuksesta. Vaasan Yliopisto. Acta Waensia no 198. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-245-8>. Viitattu 11.11.2023.
- Brooks, Cam & Carroll, Annemaree & Gilles, Robyn M. & Hattie, John (2019). A Matrix of Feedback for Learning. *Australian Journal of Teacher Education*, 44(4), 14-32. <https://doi.org/10.14221/ajte.2018v44n4.2>. Viitattu 18.11.2023.
- Burell, Gibson & Morgan, Gareth (1979) *Sociological paradigms and organisational analysis*. London: Heinemann.
- Chatterjee, Sheshadri & Chandhuri, Ranjan & Vrontis, Demetris (2022) Does remote work flexibility enhance organization performance? Moderating role of organization policy and top management support. *Journal of Business Research*, 139, 1501-1512. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.10.069>. Viitattu 2.12.2023.
- Chujfi, Salim & Meinel, Cristoph (2015) "Patterns to explore cognitive preferences and potential collective intelligence empathy for processing knowledge in virtual settings." *Journal of Interaction Science* 3, 1-16. <https://doi.org/10.1186/s40166-015-0006-y>. Viitattu 18.12.2023.
- Christensen-Salem, Amanda & Kinicki, Angelo & Zhang, Zhen & Walumbwa, Fred O. (2018) Responses to Feedback: The Role of Acceptance, Affect, and Creative Behavior. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 25(4), 416–429. <https://doi.org/10.1177/1548051818757691>. Viitattu 12.12.2023.
- Cohen, Lois & Manion, Lawrence & Morrison, Keith (2018) Questionnaires. Teoksessa Lois, Cohen & Lawrence, Manion & Keith, Morrison (toim.), *Research Methods in Education*. Abingdon: Routledge. 471-505.
- Collin, Kaija & Vallela, Ullamaija (2005) Interaction among employees: how does learning take place in the social communities of the workplace and how might such learning be supervised? *Journal of Education and Work*, 18(4), 401-420. DOI:10.1080/13639080500327873. Viitattu 12.12.2023.

- Elicker, Joelle & Cubrich Marc & Chen Julie & Sully de Luque Mary & Gabel-Shemueli Rachel (2019) Employee Reactions to the Feedback Environment. Teoksessa Lisa, Steelman & Jane Williams Jane (toim.) Feedback at Work. Springer International Publishing. 175-194.
- Garber, Peter (2004) Giving and Receiving Performance Feedback. Amherst, Mass: HRD Press.
- Genkova, Petia & Gassel, Gwenda (2021) Effects of Feedback from Colleagues and Superiors on a Person's Willingness to Learn. *International Journal of Adult, Community & Professional Learning*, 28 (2), 17-30. <https://doi.org/10.18848/2328-6318/CGP/v28i02>. Viitattu 3.12.2023.
- Ghaderi, Iman & Farrell, Timothy (2020) Toward effective feedback: From concept to practice. *Surgery*, 167(4), 685–688. doi: 10.1016/j.surg.2019.06.014.
- Gielen, Sarah & Peeters, Elie & Dochy, Filip & Onghena, Patrick & Struyven, Katrien (2010) Improving the effectiveness of peer feedback for learning. *Learning and Instruction*, 20 (4), 304-315. 10.1016/j.learninstruc.2009.08.007. Viitattu 18.12.2023.
- Gifford, Jonny (2022) Remote working: unprecedented increase and a developing research agenda, *Human Resource Development International*, 25 (2), 105-113. 10.1080/13678868.2022.2049108. Viitattu 12.12.2023.
- Gnepp, Jackie & Klayman, Joshua & Williamson, Ian & Barlas Sema (2020) The future of feedback: Motivating performance improvement through future-focused feedback. *PLoS One*, 15(6). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0234444>. Viitattu 2.12.2023.
- Grant, Adam & Christianson, Marlys & Price, Richard (2007) Happiness, Health, or Relationships? Managerial Practices and Employee Well-Being Tradeoffs. *Academy of Management perspectives*, 21 (3), 51-63. <https://doi.org/10.5465/amp.2007.26421238>. Viitattu 16.12.2023.
- Gummesson, Everet (2000) *Qualitative Methods in Management Research*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Haapakoski, Kati & Niemelä, Anna & Yrjölä, Elina (2020) *Läsnä etänä: Seitsemän oppituntia tulevaisuuden työelämästä*. Helsinki: Alma Talent.
- Hackman, J. Richard. & Oldham, Greg. R. (1980) *Work Redesign*. California: Addison-Wesley.
- Hattie, John & Timperley, Helen (2007) The Power of Feedback. *Review of educational research*, 77(1), 81-112. <https://doi.org/10.3102/003465430298487>. Viitattu 6.12.2023.
- Hennink, Monique & Hutter, Inge & Bailey, Ajay (2012) Qualitative research methods. *Critical Public Health*, 22(1), 111–112, DOI: 10.1080/09581596.2011.565689. Viitattu 3.2.2024.
- Hirsjärvi, Sirkka & Hurme Helena (2000) *Tutkimushaastattelut: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula (2008) *Tutki ja Kirjoita*. Helsinki: Tammi.
- Huusko, Mira & Paloniemi, Susanna (2006) Fenomenografia laadullisena tutkimussuuntauksena kasvatustieteissä. *Kasvatus*, 37(2), 162–173. <http://elektra.helsinki.fi/se/k/0022-927-x/37/2/fenomeno.pdf> . Viitattu 14.1.2024.

- Isopahkala-Bouret, Ulpukka (2008) Asiantuntijuus kokemuksena. *Aikuiskasvatus*, 28(2), 84–93. <https://doi.org/10.33336/aik.93808>. Viitattu 13.12.2023.
- Jalava, Urpo (2001) *Esimiestyö – valmentaminen ja uudistuminen*. Helsinki: Tammi.
- Jug, Rachel & Jiang, Xiaoyin Sara & Bean Sarah M. (2019) Giving and Receiving Effective Feedback. *Archives of pathology & laboratory medicine*, 143(2), 244–250. <https://doi.org/10.5858/arpa.2018-0058-ra>. Viitattu 30.1.2024.
- Jurmu, Liisa (2019) Millaista asiantuntijuutta uudistuvissa kunnissa tarvitaan? *Focus localis*, 47(3), 5–24. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:tuni-202004294473>. Viitattu 25.11.2023.
- Järvinen Pekka (2018) *Ammatillinen käyttäytyminen - tie onnistumiseen*. Helsinki: Alma Talent.
- Kela, 2023, Sisäinen tiedote. Viitattu 16.11.2023.
- Kela, (2023) Kela lyhyesti (verkkojulkaisu). <https://www.kela.fi/kela-lyhyesti>. Viitattu 19.11.2023.
- Keskinen Soili (2005) *Alaistaito: Luottamus, sitoutuminen ja sopimus*. Helsinki: Kunnallisan alan kehittämissäätö.
- Kupias, Päivi & Peltola, Raija & Saloranta, Paula (2013) *Onnistu palautteessa*. Helsinki: Alma Talent.
- Kupias, Päivi & Peltola, Raija (2019) *Oppiminen työssä*. Helsinki: Gaudeamus.
- Kuronen-Mattila, Tanja & Mäki, Eerikki & Järvenpää, Eila (2012) Asiantuntija jää eläkkeelle – asiantuntijuus ei! Opas tiedon ja osaamisen säilyttämiseksi. Aalto-yliopiston julkaisusarja TIEDE + TEKNOLOGIA. <https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/8906/isbn9789526045573.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Viitattu 25.11.2023.
- Laaksonen, Hannele & Ollila, Seija (2017) *Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa*. Helsinki: Edita.
- Laine Timo (2015) Miten kokemusta voidaan tutkia?: fenomenologinen näkökulma teoksessa *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2*. Raine Valli & Juhani Aaltola (toim.) Jyväskylä: PS-Kustannus. 28–45.
- Levy, Paul E. & Williams, Jane (2004) The Social Context of Performance Appraisal: A Review and Framework for the Future. *Journal of Management*, 30, 881 - 905. <https://doi.org/10.1016/j.jm.2004.06.005>. Viitattu 2.2.2024.
- London, Manuel & Smither, James W. (2002) Feedback orientation, feedback culture, and the longitudinal performance management process. *Human Resource Management Review*, 2002, 12(1), 81-100. [http://dx.doi.org/10.1016/S1053-4822\(01\)00043-2](http://dx.doi.org/10.1016/S1053-4822(01)00043-2). Viitattu 24.11.2023.
- Lojeski, Karen (2015) *The Hidden Traps of Virtual Teams*. https://www.researchgate.net/publication/286456988_The_Hidden_Traps_of_Virtual_Teams. Viitattu 24.11.2023.
- Lönnqvist, Antti & Kujansivu, Paula & Antikainen, Riikka (2006) *Suorituskyvyn mittaaminen – Tunnusluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä*. Helsinki: Edita.

Manka, Marja-Liisa & Manka, Marjut (2016) Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Media.

Manka, Marja-Liisa & Manka, Marjut (2023) Työhyvinvointi. Helsinki: Alma Talent.

Mertens Shana & Schollaert Eveline & Anseel Frederik (2021) How much feedback employees need? A field study of absolute feedback frequency reports and performance. *International journal of selection and assessment*, 29 (3–4), 326–335. <https://doi.org/10.1111/ijsa.12352>. Viitattu 13.12.2023.

Oulasmaa, Mika & Pesonen Minna (2022) Suoraa palautetta! Viisaan keskustelun käsikirja. Helsinki: Alma Talent.

Palonen, Anna & Katravuori Hanna & Saarni Tuuli (2023) Pelisäännöt palautetapahtumalle. Kelan sisäinen tiedote. Viitattu: 4.3.2024.

Pakka, Jaana & Rätty, Tarja (2010) Työstä hyvinvointia. Työturvallisuuskeskus. https://ttk.fi/files/5625/Tyosta_hyvinvointia.pdf. Viitattu 29.11.2023.

Pesonen, Herkko (2007) Laatu! Asiantuntijaorganisaation laatuopas. Helsinki: Infor.

Perho, Anna (2019) Suorat sanat. Helsinki: Otava.

Pirttilä, Ilkka & Nuotio, Jaakko & Turjanmäki, Erkki (1996) Asiantuntijan elämän edellytykset ja kuoleman synnit teoksessa Ilkka Pirttilä & Esa Konttinen & Jaakko Nuotio & Erkki Turjanmäki (toim.), *Asiantuntijuuden anatomia*. Joensuu: Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulu. 29–84.

Poikela, Esa (2005) Osaaminen ja kokemus – työ, oppiminen ja kasvatus. Tampere. Tampere university Press.

Price, Margaret & Handley, Karen & Millar, Jill & O'Donovan, Berry (2010) Feedback: all that effort, but what is the effect? *Assessment & Evaluation in Higher Education*, 35(3), 277–289. <https://doi.org/10.1080/02602930903541007>. Viitattu 18.12.2023.

Riitinki, Sari (2021) Palautekulttuuri ja sen kehittäminen – Case Kelan Läntinen vakuutuspiiri toimeentulokiryhmä. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-202103193607>. Viitattu 6.12.2023.

Robbins, Stephen P. & Judge, Timothy A. (2016) *Essentials of Organizational Behavior*, Global Edition. Harlow, Pearson. <http://search.ebsco-host.com.proxy.uwasa.fi/login.aspx?direct=true&db=nlebk&N=1419589&site=ehost-live>. Viitattu 19.11.2023.

Rytikangas, Iina (2011) Kehity ja jaksaa tiimissä. Helsinki: Kauppakamari.

Saari, Tiina. Pyöriä, Pasi (2014) Monipaikkainen etätö julkisella sektorilla – yhteisöllisyyttä verkon yli. Teoksessa; M. Virkajärvi (toim.), *Työelämän tutkimuspäivät 2013: Työn tulevaisuus. Työelämän tutkimuspäivien konferenssijulkaisuja*, 5/2014, 216–226. Tampereen yliopisto. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-9439-0>. Viitattu 12.12.2023.

Saarikivi, Katri (2016) Aivot ja työ: Ihmisen ei kannata käyttää aikaa ja aivojansa rutiineihin. Yle akuutti. <https://yle.fi/aihe/artikkeli/2016/10/13/aivot-ja-tyo-ihmisen-ei-kannata-kayttaa-aikaa-ja-aivojansa-rutiineihin>. Viitattu 14.1.2024.

Salo, Sonja & Savinainen, Minna (2023) Innostutaan työstä - kuinka työ vahvistaa hyvinvointiasi ja työkykyäsi. 14.3.2023. Blogi, Työeläkeyhtiö Varma. <https://www.varma.fi/ajankohtaista/blogit-ja-podcastit/blogit/2023-q1/innostutaan-tyosta--kuinka-tyo-vahvistaa-hyvinvointiasi-ja-tyokykyasi/> Viitattu 18.11.2023.

Sarkkinen, Marja (2017) Palaute on työelämän pienin suuri asia. <https://www.ttl.fi/tyopiste/palaute-on-tyoelamanpienin-suuri-asia/>. Viitattu 29.11.2023.

Simonian, Michael & Brand, Denys (2022) Assessing the efficacy of and preference for positive and corrective feedback. *Journal of Applied Behavior Analysis*, 55(3), 727–745. <https://doi.org/10.1002/jaba.911>. Viitattu 15.12.2023.

Sipilä, Jorma (1996) *Asiantuntija ja johtaja: Miten hallitsen nämä kaksi roolia?* Helsinki: WSOY.

Steelman, Lisa & Williams, Jane (2019) *Feedback at Work*. New York: Springer International Publishing.

Steelman, Lisa & Rutkowski, Kelly A. (2004) Moderators of employee reactions to negative feedback. *Journal of managerial psychology*, 19(1), 6–18. <http://dx.doi.org/10.1108/02683940410520637>. Viitattu 13.1.2024.

Suhonen, Marjo & Lunkka, Nina & Turkki, Leena (2019) *Yksilöstä työyhteisöksi*. Teoksessa Pietiläinen Ville, Syväjärvi Antti (toim.) *Johtamisen psykologia*. Jyväskylä: PS-kustannus.

Silvennoinen, Markku & Tilli, Anna-Mari (2017) *Palautemestari*. Espoo: Markku Silvennoinen.

Svinhufvud, Kimmo (2008) Palaute ongelmanratkaisuna: opponentin tekstipalaute graduseminaarissa. *Kasvatus*, 39(5), 439–455. https://www.researchgate.net/publication/271459377_Palaute_ongelmanratkaisuna_Opponentin_tekstipalaute_graduseminaarissa. Viitattu 11.12.2023.

Tammelinen, Mia & Mustosmäki, Armi (2017) *Työn ja perheen yhteensovittaminen*. Teoksessa Pasi Pyöriä (toim.) (2017) *Työelämän myytit ja todellisuus*. Helsinki: Gaudeamus, 113–129.

Taskinen, Pertti (2023) Alankomaat on etätyön ykkönen – Suomi lähellä EU-maiden kärkeä. Tilastokeskus. Artikkelit. <https://www.stat.fi/tietotrendit/artikkelit/2023/alankomaat-on-etatyon-ykkonen-suomi-lahella-eu-maiden-karkea/>. Viitattu 18.11.2023.

Tikkamäki, Kati (2006) *Väitöskirja. Työn ja organisaation muutoksissa oppiminen. Etnografinen löytöretki työssä oppimiseen*. Acta Electronica Universitatis Tamperensis, 534. Tampereen yliopisto: Tampere.

Tähtinen, Juhani & Laakkonen, Eero & Broberg, Mari (2020) Tilastollisen aineiston käsittelyn ja tulkinnan perusteita. Turun yliopiston kasvatustieteiden tiedekunnan julkaisusarja C, oppimateriaalit 22. https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/149687/Tilastollisen_aineiston_k%C3%A4sittelyn_ja_tulkinnan_perusteita_2020.pdf?sequence=5&isAllowed=y. Viitattu 15.2.2024.

Toivanen, Minna & Yli-Kaitala, Kirsi & Viljanen, Olli & Väänänen, Ari & Turpeinen, Merja & Janhonen, Minna & Koskinen, Aki (2016) *Aika Järjestys asiantuntijatyössä*. Työterveyslaitos. Helsinki: Juvenes Print.

Trotter, Tanya Leigh (2021) Using the peer review process to educate and empower emerging nurse scholars, *Journal of Professional Nursing*, 37 (2) 488-492. <https://doi.org/10.1016/j.prof-nurs.2020.10.009>. Viitattu 2.2.2024.

Tuomi, Jouni & Sarajarvi, Anneli (2018) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.

Tynjälä, Päivi (1999) *Oppiminen tiedon rakentamisena. Konstruktivistisen oppimiskäsityksen perusteita*. Helsinki: Kirjayhtymä.

Tynjälä, Päivi & Collin, Kaija (2000) Koulutuksen ja työelämän yhteistyö – pedagogisia näkökulmia. *Aikuiskasvatus*, 20 (4), 293–305. <https://doi.org/10.33336/aik.93313>. Viitattu 18.12.2023.

Työterveyslaitos (2022) *Etätö, hybridityö, monipaikkainen työ*. <https://www.ttl.fi/teemat/tyoelaman-muutos/etatyo-hybridityo-ja-monipaikkainentyo>. Viitattu 11.11.2023.

Ruohomäki, Virpi & Vuorento, Mirikka & Kaila-Kangas, Leena & Laitinen, Jaana & Joensuu, Matti & Soikkanen, Antti (2023) *Työterveyslaitos. Työn uudet muodot ja työkyvystä huolehtiminen – terveystyötyötyminen etätöissä*. Helsinki. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/146367/TTL-978-952-391-078-2.pdf>. Viitattu 18.11.2023.

Uhmavaara, Heikki & Niemelä, Jukka & Melin, Harri & Mamia, Tero & Malo, Anita & Koivumäki, Jaakko & Blom, Raimo (2005). *Joustaako työ? Työpoliittinen tutkimus 277*. Helsinki: Työministeriö.

Uutela, Ulla (2019) *Väitöskirja. Valmentava esimiestyö työhyvinvointia ja työssä oppimista tukemassa. Fenomenografinen tapaustutkimus esimiesten ja työntekijöiden käsityksistä*. Lapin yliopisto. *Acta electronica Universitatis Lapponiensis* 256. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-337-144-6>. Viitattu 4.1.2024.

Valli Raine (2015) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1*. Jyväskylä: PS-kustannus.

Valli Raine & Perkkilä Päivi (2015) *Sähköinen kyselylomake ja sosiaalinen media aineistonkeruussa teoksessa Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1*. Raine Valli (toim.) Jyväskylä: PS-kustannus. 117–128.

Vehkalahti, Kimmo (2019) *Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät*. Helsingin Yliopisto. <http://hdl.handle.net/10138/305021>. Viitattu 8.2.2024.

Venninen, Tuulikki (2007) *Väitöskirja. "Olen enemmän alkanut pohtimaan ja sanomaan ääneen mitä ajattelen" -ammattillinen kehittyminen ja yhteisöllinen palaute päiväkodin työtiimeissä*. Helsingin Yliopisto. <http://hdl.handle.net/10138/20046>. Viitattu 12.11.2023.

Vilka, Hanna (2021) *Näin onnistut opinnäytetyössä; Ratkaisut tutkimuksen umpikujiin*. Jyväskylä: PS-kustannus.

Vilkman, Ulla (2016) *Etäjohtaminen: Tulosta joustavalla työllä*. Helsinki: Talentum Pro.

Watkins, Karen E. & Marsick, Victoria J. (1992) Towards a theory of informal and incidental learning in organizations. *International journal of lifelong education*, 11(4), 287-300.
<https://doi.org/10.1080/0260137920110403>. Viitattu 1.2.2024.

Williams, Chuck (2017) *MGMT10, Principles of Management*. Boston: Cengage learning.

Ylikännö, Mia (2015) Kenellä on kiire? Suomalaisten kiireen kokemukset ja ajankäyttö. Teoksessa Anu-Hanna Anttila & Timo Anttila & Mirja Liikkanen & Hannu Pääkkönen (toim.) (2015) *Ajassa kiinni ja irrallaan – Yhteisölliset rytmit 2000-luvun Suomessa*. Helsinki. Tilastokeskus.

Zenger, Jack & Folkman, Joseph (2014) Your Employees Want the Negative Feedback You Hate to Give. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2014/01/your-employees-want-the-negative-feedback-you-hate-to-give>. Viitattu 18.11.2023.

Liitteet

Liite 1. Kyselylomake

Vertaispalaute kuntoutusetuuksien ratkaisuasiantuntijan työssä

Kysely Kelan kuntoutusetuuksien ratkaisutyön ratkaisuasiantuntijoille.

Taustatiedot

Työskentelyvuoteni Kelassa: 0–2, 3–5, 6–10, 11–15, 16–20, yli 20

Ylin suorittamani tutkinto: toisen asteen tutkinto (aiempi opistotutkinto), alempi korkeakoulututkinto, ylempi korkeakoulututkinto, tohtorin tutkinto

Koulutusalani: sosiaaliala, terveydenhuoltoala, kaupallinen ala, yhteiskuntatieteellinen ala, joku muu, mikä?

Työskentelen kuntoutusetuuksien ratkaisutyön: kuntoutusryhmä 1, kuntoutusryhmä 2, kuntoutusryhmä 3, kuntoutusryhmä 4

Työskentelen: pääsääntöisesti toimistolla, pääsääntöisesti kotietätyössä, viikoittain toimistolla muuten kotietätyössä, viikoittain kotietätyössä muuten toimistolla

Ikäni: 20–25, 26–30, 31–35, 36–40, 41–45, 46–50, 51–55, 56–60, yli 60

Palaute

Ratkaisuasiantuntijoiden välisestä palautteesta käytetään kyselyssä termiä vertaispalaute. Palautteen muodoista käytetään termejä korjaava palaute (rakentava palaute) ja vahvistava palaute (positiivinen palaute).

Kyselyn ensimmäisessä osassa pyritään selvittämään vertaispalautteen ilmenemistä ja mistä aiheista vertaispalautetta annetaan ja saadaan.

Tässä osiossa sinulle esitetään monivalintakysymyksiä, joiden vastausvaihtoehdot kuvaavat esimerkiksi sitä, kuinka usein palautetta saat.

Valitse mielestäsi kuvaavin vaihtoehto, joka kuvaa sitä, kuinka samaa tai erimieltä olet väittämistä.

Monivalintakysymysten jälkeen, sinulle esitetään muutama tarkentava avoin kysymys. Kirjoita vastauksesi sille varattuun tilaan.

Asteikko kysymyksiin 1–6: päivittäin, muutaman kerran viikossa, viikoittain, kuukausittain, harvemmin, en koskaan

1. Vastaa alla oleviin väittämiin vertaispalautteen esiintyvyydestä omassa työarjessasi
 - a. olen pyytänyt vertaispalautetta, b. olen antanut vahvistavaa vertaispalautetta, c. olen antanut korjaavaa vertaispalautetta, d. olen saanut korjaavaa vertaispalautetta, e. olen saanut vahvistavaa vertaispalautetta

Asteikko: päivittäin, muutaman kerran viikossa, viikoittain, kuukausittain, harvemmin, en koskaan

2. Mistä aiheista ja miten usein annat vertaispalautetta
 - a. hyvin tehty kirjaus (esim. asmu, yhteydenotto), b. hyvät päätöksen perustelut, c. virhe päätöksessä tai toimintatavassa, d. positiivinen suhtautumien työhön, e. negatiivinen suhtautuminen työhön, f. hyvin toimiva työn tekemisen toimintatapa, g. huonosti toimiva työn tekemisen toimintatapa, h. epätarkoituksen mukainen käytös, i. joku muu aihe, mikä? Kirjoita alle (avoin vastaustila)
3. Mistä aiheista ja miten usein saat vertaispalautetta?
 - a. hyvin tehty kirjaus (esim. asmu, yhteydenotto), b. hyvät päätöksen perustelut, c. virhe päätöksessä tai toimintatavassa, d. positiivinen suhtautumien työhön, e. negatiivinen suhtautuminen työhön, f. hyvin toimiva työn tekemisen toimintatapa, g. huonosti toimiva työn tekemisen toimintatapa, h. epätarkoituksen mukainen käytös, i. joku muu aihe, mikä? Kirjoita alle (avoin vastaustila)
4. Miten mielestäsi suhtaudut vertaispalautteeseen? (avoin kysymys)
5. Mikä on mielestäsi vertaispalautteen antamisen tärkein tarkoitus? (avoin kysymys)

Palautetapahtuma ja palautekulttuuri

Tässä osiossa keskitytään olemassa olevaan palautetapahtumaan, mahdollisiin haasteisiin ja ajatuksiin, miten palautekulttuuria voisi kuntoutusetuuksien ratkaisutyössä kehittää.

Tässä osiossa sinulle esitetään monivalintakysymyksiä, joiden vastausvaihtoehdot kuvaavat esimerkiksi sitä, kuinka mitkä haasteita palautetapahtumassa voisi olla.

Valitse mielestäsi kuvaavin vaihtoehto, joka kuvaa sitä, kuinka samaa tai erimielistä olet väitteistä.

Monivalintakysymysten jälkeen, sinulle esitetään muutama tarkentava avoin kysymys. Kirjoita vastauksesi sille varattuun tilaan.

6. Haasteet ja rajoitukset palautetapahtumassa (asteikko: Samaa mieltä, osittain samaa mieltä, en osaa sanoa, osittain eri mieltä, eri mieltä)
 - a. en tunne kollegaa, jolle palaute kuuluu antaa, b. kommunikointi ja vuorovaikutus on haastavaa virtuaalisesti, c. pelkään tunnepurkausta palautetapahtuman yhteydessä, d. en tiedä miten havaitsemani asia tulisi ratkaista, e. palaute kuuluu esihenkilön annettavaksi, ei kollegan, f. minulla ei ole aikaa antaa palautetta, h. vertaispalautteen antaminen on helppoa

7. Mitkä tekijät rajoittavat mielestäsi palautteen antamista ja vastaanottamista työyhteisössäsi? (avoin kysymys)
8. Mitä kehitettävää työyhteisössäsi tapahtuvassa palautteen antamisessa ja vastaanottamisessa mielestäsi on? Voit kertoa konkreettisia kehitysehdotuksia. (avoin kysymys)

Käsitykset ja kokemukset vertaispalautteesta

Tässä osiossa syvennytään sinun kokemuksiisi ja käsityksiisi vertaispalautteesta.

Tässä osiossa sinulle esitetään monivalintakysymyksiä, joiden vastausvaihtoehdot kuvaavat esimerkiksi mielipiteitäsi vertaispalautteesta ja millaisia vaikutuksia palautteella on sinulle.

Valitse mielestäsi kuvaavin vaihtoehto, joka kuvaa sitä, kuinka samaa tai erimielistä olet väittämistä.

Monivalintakysymysten jälkeen, sinulle esitetään muutama tarkentava avoin kysymys. Kirjoita vastauksesi sille varattuun tilaan.

9. Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä vertaispalautteesta (asteikko: Samaa mieltä, osittain samaa mieltä, en osaa sanoa, osittain eri mieltä, eri mieltä)
 - a. vertaispalaute on tärkeää työssä oppimisen ja kehittymisen kannalta, b. antamalla vertaispalautetta, voin auttaa kollegaa kehittymään omassa työssään, c. vahvistava vertaispalaute lisää itsevarmuutta työssä, d. vahvistava vertaispalaute lisää työhyvinvointia, e. korjaava vertaispalaute heikentää työhyvinvointiani, f. annan vertaispalautetta rehellisesti ja puolueettomasti, g. annan aktiivisesti korjaavaa ja vahvistavaa vertaispalautetta, h. luotan kollegoihin vertaispalautteen antajina, i. olen lannistunut saamastani korjaavasta vertaispalautteesta, j. korjaava vertaispalaute on tärkeää virheiden korjaamiseksi
10. Kerro jostain tilanteesta, kun sait/annoit vahvistavaa vertaispalautetta? Minkälainen tilanne oli ja mitä tunteita se herätti? Miten se vaikutti toimintaasi palautteen antamisen jälkeen? (avoin kysymys)
11. Kerro jostain tilanteesta, kun sait/annoit korjaavaa vertaispalautetta? Minkälainen tilanne oli ja mitä tunteita se herätti? Miten se vaikutti toimintaasi palautteen antamisen jälkeen? (Avoin kysymys)
12. Minkälainen on mielestäsi onnistunut vertaispalaute ja mistä aiheista on tärkeää saada vertaispalautetta? (avoin kysymys)
13. Millainen palaute motivoi sinua oppimaan uutta ja jatkamaan laadukasta ja hyvää työtä? (avoin kysymys)

Liite 2. Saatekirje
Hei,

Opiskelen Tampereen yliopistossa yhteiskuntatieteiden maisteriopintoja ja teen pro gradututkielmaa aiheesta vertaispalaute ratkaisuasiantuntijan työarjessa Kelan kuntoutusetuuksien ratkaisukeskuksessa. Tutkimuksen kohteena on palaute, jota jaetaan *Kelan kuntoutusetuuksien ratkaisuasiantuntijoiden kesken eli vertaispalaute*. Tutkielman tarkoituksena on selvittää, millaisia näkemyksiä ja kokemuksia kuntoutusetuuksien ratkaisuasiantuntijoilla on vertaispalautteesta sekä sen vaikutuksia työhyvinvointiin ja ammatillisen osaamisen kehittämiseen. Tutkielma pyrkii jäsentämään tulkintoja annetusta vertaispalautteesta, sen sisällöstä sekä palautteen mahdollisuuksista vaikuttaa työhyvinvointiin ja osaamisen kehittämiseen.

Tähän tutkimukseen ei sisälly esihenkilöiden ja ratkaisuasiantuntijoiden välinen palaute.

Vastaathan siis tähän kyselyyn, jos työskentelet ratkaisuasiantuntijana tai asiantuntijana kuntoutusetuuksien ratkaisukeskuksessa.

Kyselyyn osallistuminen on vapaaehtoista ja lomakkeen täyttämisen voi halutessaan keskeyttää. Kyselylomakkeella ei kerätä vastaajien henkilötietoja, minkä vuoksi yksittäisten henkilöiden vastauksia ei ole mahdollista jäljittää. Kerättyä aineistoa käytetään vain pro gradu -tutkielmaa varten. Tutkimusaineistoa säilytetään luottamuksellisesti ja tutkielman valmistumisen jälkeen tutkimusaineisto hävitetään asianmukaisesti. Digitaalisten tiedonkeruiden palvelu toteuttaa kyselyn tiedonkeruun ja vastaa siitä, että kyselyyn vastaaminen on vastaajille turvallista, luotettavaa ja tietoja käsitellään tietosuoja huomioiden. Digitaalisten tiedonkeruiden palvelu ei luovuta yksittäisten vastaajien tietoja perusteetta eteenpäin. Kyselyyn vastaamiseen kuluu aikaa noin **15 minuuttia**. Vastausaika päättyy **9.2.2024**.

Kyselyyn pääset vastamaan [tästä](#)

Pro gradututkielma valmistuu huhtikuussa 2024 ja se löytyy mm. Sinetin [opinnäytetyö](#)-sivuilla. Kyselyn tuloksia voidaan käyttää kuntoutusetuuksien ratkaisukeskuksen palautekultuurin kehittämiseen.

Jos sinulla on kysyttävää tutkielmaani liittyen, voit olla minuun yhteydessä sähköpostitse tuuli.saarni@tuni.fi.

Kaikki näkemykset vertaispalautteesta ja työyhteisön palautekulttuurista ovat tärkeitä.

Kiitos jo etukäteen osallistumisestasi pro gradututkielmaani sekä oman työyhteisösi kehittämiseen!

Ystävällisin terveisin,

Tuuli Saarni

Liite 3. Muistutuskirje

Hei,

Muistathan vastata kyselyyn vertaispalaute ratkaisuasiantuntijan työarjessa Kelan kuntoutusetuuksien ratkaisukeskuksessa. Tutkimuksen kohteena on palaute, jota jaetaan Kelan kuntoutusetuuksien ratkaisuasiantuntijoiden kesken eli vertaispalaute. Tutkielman tarkoituksena on selvittää, millaisia näkemyksiä ja kokemuksia kuntoutusetuuksien ratkaisuasiantuntijoilla on vertaispalautteesta sekä sen vaikutuksia työhyvinvointiin ja ammatillisen osaamisen kehittämiseen. Tutkielma pyrkii jäsentämään tulkintoja annetusta vertaispalautteesta, sen sisällöstä sekä palautteen mahdollisuuksista vaikuttaa työhyvinvointiin ja osaamisen kehittämiseen. *Tähän tutkimukseen ei sisälly esihenkilöiden ja ratkaisuasiantuntijoiden välinen palaute.*

Vastaathan siis tähän kyselyyn, jos työskentelet ratkaisuasiantuntijana tai asiantuntijana kuntoutusetuuksien ratkaisukeskuksessa.

Vastausaika kyselyyn päättyy **perjantaina 9.2.2024**.

Kyselyyn pääset vastamaan [tästä](#)

Jos olet jo vastannut kyselyyn, kiitos vastauksestasi ja tämä muistutusviesti on sinulle aiheeton.

Vastauksesi on tärkeä tutkielman onnistumisen kannalta. Kaikki näkemykset vertaispalautteesta ja työyhteisön palautekulttuurista ovat tärkeitä. Kiitos jo etukäteen osallistumisestasi pro gradututkielmaani sekä oman työyhteisösi kehittämiseen!

Jos sinulla on kysyttävää tutkielmaani liittyen, voit olla minuun yhteydessä sähköpostitse tuuli.saarni@tuni.fi.

Terveisin,

Tuuli Saarni