



Iivari Ella-Mari

Asiantuntijoiden käsityksiä työyhteisössä jaettavan palautteen tavoitteista ja työyhteisön
palautekulttuurista

Pro gradu -tutkielma
KASVATUSTIETEIDEN TIEDEKUNTA
Kasvatustieteiden koulutusohjelma
2023

Oulun yliopisto

Kasvatustieteiden tiedekunta

Asiantuntijoiden käsityksiä työyhteisössä jaettavan palautteen tavoitteista ja työyhteisön palautekulttuurista (Ella-Mari Iivari)

Pro gradu -tutkielma, 102 sivua, 3 liitesivua

Huhtikuu 2023

Palautteelle on olemassa useita eri määritelmiä. Eräs määritelmä näkee palautteen olevan tietoa omasta tai muiden käyttäytymisestä, toiminnasta, suoriutumisesta ja päämäärien saavuttamisesta. Palautteen jakaminen on tärkeää jokaisella elämän osa-alueella, mutta erityisesti työpaikalla. Palautteella on merkittävä rooli työpaikan vuorovaikutuksen, oppimisen ja kehittymisen kannalta. Asiantuntijuuden määrittelemisen ei ole yksinkertaista. Erään näkökulman mukaan asiantuntijuudella viitataan ”jonkin erityisalan tai tehtäväkokonaisuuden syvälliseen ymmärtämiseen ja hallintaan, taitoon soveltaa omaa osaamista erilaisissa tilanteissa sekä kykyyn ratkaista oman asiantuntemusalueen ongelmia”. Asiantuntijan tyypillinen työpaikka on asiantuntijaorganisaatio. Asiantuntijaorganisaatioiden tehtävänä on auttaa heidän asiakkaitaan ongelmatilanteiden ratkaisemisessa. Tässä pro gradu -tutkielmassa tarkastellaan asiantuntijoiden käsityksiä työyhteisössä jaettavan palautteen tavoitteista, palautteen antamisen ja vastaanottamisen käytänteistä sekä siitä, miten työyhteisön palautekulttuuria voitaisiin kehittää.

Tämä pro gradu -tutkielma on luonteeltaan kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, ja tarkemmin määriteltynä tapaustutkimus. Tutkimusote tutkielmassa on fenomenografinen. Aineistonkeruu toteutettiin sähköisellä kyselylomakkeella. Webropol-kyselytyökalulla laadittu sähköinen kyselylomake jaettiin tammikuussa 2023 eräässä suomalaisessa henkilöstöpalvelualan organisaatiossa työskenteleville työntekijöille. Vastaaajiksi tutkielmaan kertyi yhteensä 11 (n=11) henkilöä. Sähköisen kyselylomakkeen kautta saatuja vastauksia analysoitiin aineistolähtöisen sisällönanalyysin keinoin.

Tutkielman tuloksista kävi ilmi, että asiantuntijoiden mukaan työyhteisössä jaettavalla palautteella on useita tavoitteita. Asiantuntijat kokivat tärkeimpänä palautteen tavoitteena olevan kehittyminen. Myös osaamisen nykytilan kartoittamisen ja työhyvinvoinnin parantamisen nähtiin olevan työyhteisössä jaettavan palautteen tavoitteita. Asiantuntijoilla oli keskenään hyvin samankaltaisia näkemyksiä siitä, miten palautetta tulisi antaa ja vastaanottaa. Asiantuntijoiden mukaan palaute tulee antaa asiallisesti, kehittävästi ja palautteen vastaanottaja huomioiden. Puolestaan palautteen vastaanottamisessa keskeisintä on se, että palautteen antaja suhtautuu palautteeseen hyvällä asenteella, keskittyy palautteen vastaanottamiseen ja toimii aktiivisesti palautteen vastaanottamisen jälkeen. Asiantuntijat korostivat, että työyhteisöön liittyvät tekijät voivat joko edesauttaa tai vaikeuttaa palautteen jakamista työyhteisössä. Tutkielman kautta selvisi, että asiantuntijoiden mukaan työyhteisön palautekulttuuria voitaisiin kehittää usealla eri tavalla. Merkittävimpana kehittämisen kohteena asiantuntijat toivat esille sen, että työyhteisössä tulisi panostaa huomattavasti nykyistä enemmän palautteen antamiseen.

Avainsanat: asiantuntija, asiantuntijaorganisaatio, asiantuntijuus, organisaatio, palaute, palautekulttuuri, työyhteisö

Sisältö

1	Johdanto	1
2	Mitä organisaatiot ovat?	4
2.1	Työyhteisö osana organisaatiota	7
2.2	Asiantuntijaorganisaatio – asiantuntijan tyypillinen työpaikka	9
3	Palaute organisaatiossa	14
3.1	Palautteen lajit	16
3.2	Palautteen tavoitteet	19
3.3	Organisaation palautekulttuuri	24
3.3.1	Palautteen antaminen	25
3.3.2	Palautteen vastaanottaminen.....	28
4	Tutkielman toteutus	32
4.1	Tutkielman tavoitteet ja tutkimuskysymykset.....	32
4.2	Tutkielman lähestymistapa.....	33
4.3	Tiedonkeruumenetelmä.....	37
4.4	Tutkimuksen kohdejoukko ja toteutus	41
4.5	Aineiston analyysi.....	44
5	Tutkimustulokset	52
5.1	Asiantuntijoiden käsityksiä palautteen tavoitteista	53
5.1.1	Osaamisen nykytilan kartoittaminen	53
5.1.2	Kehittyminen	55
5.1.3	Työhyvinvoinnin parantaminen.....	57
5.2	Asiantuntijoiden käsityksiä palautteen antamisen ja vastaanottamisen käytänteistä	58
5.2.1	Palautteen antaminen.....	58
5.2.2	Palautteen vastaanottaminen.....	63
5.2.3	Työyhteisöön liittyvien tekijöiden vaikutus palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen.....	66
5.3	Asiantuntijoiden käsityksiä työyhteisön palautekulttuurin kehittämisestä	70
5.3.1	Palautteen jakamista tukevan ilmapiirin luominen.....	71
5.3.2	Palautteen antamiseen panostaminen	72
5.3.3	Palautteen vastaanottamistaitojen parantaminen	74
6	Tulosten kokoava lopputarkastelu ja johtopäätökset	75
7	Pohdinta	83
	Lähteet	92
	Liite 1	103
	Liite 2	104

1 Johdanto

Ylen uutisessa (2018) haastatellun johtamisen asiantuntija, tutkija, konsultti ja tietokirjailija Pentti Sydänmaanlakan mukaan palaute on lahja (Rinta-Tassi, 2018). Jokainen ihminen haluaa ja tarvitsee palautetta (Knesek, 2015; Ranne, 2006, 9). Knesek (2015) kertoo, että palaute vaikuttaa syntymästä lähtien jokaisessa ihmisen elämänvaiheessa tämän kasvuun ja kehitykseen yksilönä. Ihminen saa palautetta niin vanhemmiltaan, ystäviltään, opettajiltaan, ikätovereiltaan kuin toisinaan myös tuntemattomilta. Muilta saatu palaute kertoo ihmiselle sen, onko hän päässyt niihin päämääriin, jotka hänen on odotettu saavuttavan. Palautteen antaminen ja vastaanottaminen on tärkeää kaikilla elämän osa-alueilla, mutta erityisesti työpaikalla (Knesek, 2015) eli jonkin alan organisaatiossa. Ihmisillä nimittäin on luontainen halu tietää, miten heillä menee, kun on kyse heidän työstään (Sully de Luque & Sommer, 2000). Ylen uutisessa (2018) tuodaan esille, että tutkimusprofessori Jari Hakasen mukaan palautteen antaminen organisaatioissa on nykypäivänä erittäin tärkeää vaatimusten kasvun ja organisaatiossa tapahtuvien muutosten vaikutuksesta (Rinta-Tassi, 2018).

Palautteella on merkittävä vaikutus niin työpaikan vuorovaikutukseen, oppimiseen kuin kehittymiseen (Kupias, Peltola & Saloranta, 2013, luku 1). Jotta organisaation työntekijät kykenevät laadukkaaseen ja tehokkaaseen työskentelyyn, on heidän kehitettävä omaa osaamistaan aktiivisesti (Mulder & Ellinger, 2013). Palaute on yksi oleellisimmista keinoista, jonka kautta työntekijä kykenee oppimaan uutta ja kehittymään (Linderbaum & Levy, 2010; Ranne, 2006, 23). Jokaisen työntekijän tulisi saada säännöllisesti palautetta työtovereiltaan ja esihenkilöltään kyetäkseen jatkamaan vaadittavaa suorituskykyä, korjatakseen virheellistä toimintaa ja löytääkseen kehittymismahdollisuuksia (Knesek, 2015). Lisäksi palaute on keino toiminnan kohdistamiseen, suorituksen ohjaamiseen, motivointiin ja työtyytyväisyyden kasvattamiseen (Kupias ym., 2013, luku 1). Ilman palautetta työyhteisössä tai organisaatiossa ei kyetä kehittymään (Aalto, 2002, 7). Voidaan todeta, että palautekäytäntöjä tehokkaasti hyödyntävällä organisaatiolla on parempi kilpailuetu erityisesti tämän päivän ankarassa taloustilanteessa (Baker, Perreault, Reid & Blanchard, 2013; Mulder & Ellinger, 2013).

Kuten edeltä voimme huomata, palautteella on useita erilaisia positiivisia vaikutuksia niin yksilön, työyhteisön kuin koko organisaation kannalta (Laaksonen, 2021). Jotta palautteesta voidaan todella hyötyä, täytyy palautteen antamisen ja vastaanottamisen olla aktiivinen osa työyhteisön ja koko organisaation toimintaa. Organisaation palautekulttuurilla tarkoitetaan

työyhteisön suhtautumista palautteeseen, palautteen antamisen tiheyttä ja palautteen vastaanottamisen tapoja (Aarnikoivu, 2008, 51). Palautteen antamisen ja vastaanottamisen tulisi siis olla luonteva osa normaaleja työhön liittyviä prosesseja (Ranne, 2014, 38). Aarnikoivun (2008) mukaan olisi erittäin tärkeää, että organisaation ilmapiiri olisi luonteeltaan palautemyönteinen. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että palautteen tulisi organisaatiossa kulkea joka suuntaan: niin esihenkilöltä alaiselle, alaiselta esihenkilölle kuin työntekijältä toiselle (Aarnikoivu, 2008, 141). Mitä useampi henkilö organisaatiossa antaa toisilleen palautetta, sitä suuremmaksi palautteen hyöty kasvaa (Ahonen & Lohtaja-Ahonen, 2011, 13).

Kupias ja hänen kollegansa (2013) tuovat teoksessaan esille, etteivät he ole koskaan tavanneet työntekijää, joka kokisi saavansa liikaa palautetta. Tämä tuo ilmi sen, että työntekijöiden halu saada palautetta on valtava (Kupias ym., 2013, luku 1). Laaksonen (2021) kertoo työhyvinvointikyselyistä tulevan ilmi, että valitettavasti edelleen tänä päivänä organisaatioissa työskentelevä henkilöstö kokee saavansa liian vähän palautetta. Myös Alestalo (2015, 69) tuo väitöskirjassaan esille, että työntekijät kokevat, etteivät he saa riittävästi palautetta. Jotta tähän saataisiin muutos, tulisi organisaatioiden palautekulttuuria muuttaa aktiivisemmaksi (Laaksonen, 2021). Yksi keskeisimmistä tavoista saada organisaation palautekulttuuri aktiivisemmaksi on palautteen antamisen ja vastaanottamisen prosessien ottaminen suunnitelmallisesti osaksi organisaation jokapäiväistä työtä (Knesek, 2015; Laaksonen, 2021).

Palauteprosessit eivät ole luonteeltaan selkeitä, yksinkertaisia ja suoraviivaisia prosesseja (Mulder & Ellinger, 2013). Vain hyvä palaute kehittää eli palautteen tulisi olla luonteeltaan laadukasta (Ahonen & Lohtaja-Ahonen, 2011, 198; London & Smither, 2002). Jotta palautteesta voidaan hyötyä, täytyy se siis osata antaa oikein. Palautteen antamisen onnistumiseen vaikuttaa merkittävässä roolissa se, kykeneekö palautteen vastaanottaja ottamaan palautteen vastaan rakentavalla tavalla (Aarnikoivu, 2008, 150). Palautteen antaminen ja vastaanottaminen eivät ole helppoja toimintoja, vaan ne vaativat osaamista (Hattie & Timperley, 2007). Sekä palautteen antajana että palautteen vastaanottajana on onneksi mahdollista kehittyä (Kupias & Koski, 2013, 164; Kupias ym., 2013, luku 5). Taidot palautteen antajana kasvavat palautetta antamalla (Kupias ym., 2013, luku 5), kun taas taidot palautteen vastaanottajana parantuvat omia reflektointitaitoja kehittämällä (Kupias & Koski, 2013, 164).

Tämän pro gradu -tutkielman tavoitteena on muodostaa kuva siitä, millaisia käsityksiä asiantuntijaorganisaatiossa työskentelevillä työntekijöillä eli asiantuntijoilla on työyhteisössä jaettavan palautteen tavoitteista, työyhteisössä tapahtuvan palautteen antamisen ja

vastaanottamisen käytänteistä sekä siitä, miten työyhteisön palautekulttuuria voitaisiin kehittää. Tarkastelun kohteena on nimenomaan se palaute, jota annetaan ja vastaanotetaan työyhteisön jäsenten välisissä suhteissa. Kohdejoukkona tutkielmassa on eräässä suomalaisessa henkilöstöpalvelualan organisaatiossa työskentelevät työntekijät. Tämän pro gradu -tutkielman teoreettisessa viitekehyksessä määritellään ensiksi organisaation ja siellä toimivan työyhteisön käsitteet. Lisäksi teoreettisessa viitekehyksessä tarkastellaan asiantuntijaorganisaatioiden eli asiantuntijoiden tyypillisten työpaikkojen erityispiirteitä. Tämän jälkeen teoreettisessa viitekehyksessä siirrytään määrittelemään, mitä palautteella tarkoitetaan ja mitä eri palautteen lajeja on olemassa. Lisäksi teoreettisessa viitekehyksessä tarkastellaan, mitä erilaisia tavoitteita työyhteisössä jaettavalla palautteella on sekä sitä, miten palautetta tulisi antaa ja vastaanottaa.

2 Mitä organisaatiot ovat?

Kühl (2016) kertoo, että arkikielessä käsitteellä organisointi viitataan tavoitteellisiin ja suunnitelmallisesti säänneltyihin prosesseihin. Arkisessa elämässä organisoinnilla tarkoitetaan siis eri toimintojen asettamista tarkoituksenmukaiseen järjestykseen niin, että rationaalisten tulosten saavuttaminen mahdollistuu (Kühl, 2016, 5). Harisalo (2021) tuo teoksessaan esille, että käsitteelle ”organisaatio” on olemassa useita erilaisia määritelmiä. Erilaiset määritelmät organisaation käsitteelle ovat hyödyllisiä siitä syystä, että jokainen määritelmä tuo kyseiseen käsitteeseen oman näkökulmansa (Harisalo, 2021, 13), ja siten auttaa meitä ymmärtämään, mitä organisaatiolla todella tarkoitetaan. Erään näkökulman mukaan organisaation voidaan määritellä olevan sosiaalinen toimija, joka on luotu johonkin päämäärän pyrkimisen takia ja joka vaikuttaa ihmisten elämään (Juuti, 2006, 9–10; Pirttilä, Nuotio & Turjanmäki, 1996).

Toisin sanoen organisaatio on järjestelmä, jonka olemassaolon lähtökohtana on jokin päämäärä ja sen systemaattinen eteenpäin vieminen (Harisalo, 2021, 13). Organisaatioiden luonteeseen siis kuuluu vahvasti päämääräsuuntautuneisuus (Kuittinen & Salo, 1997). Lämsä ja Päivike (2017) kertovat, että päämäärä, jota organisaatio tavoittelee, voi olla yhteydessä joko organisaation toiminnan kokonaistehtävään tai joihinkin pienempiin osakokonaisuuksiin. Yhteisten päämäärien ohella organisaatioon kuuluvilla jäsenillä on tyypillisesti omia henkilökohtaisia päämääriä, joita he tavoittelevat organisaatioon liittymisen kautta (Lämsä & Päivike, 2017, 9–10). Harisalo (2021) kertoo, että toisen näkökulman mukaan organisaation voidaan määritellä olevan järjestelmä, joka on aktiivisessa vuorovaikutus- ja vaihdantasuhteessa toimintaympäristönsä kanssa. Tämä näkökulma siis keskittää huomionsa organisaation ja sen toimintaympäristön keskinäisiin suhteisiin. Kolmas keino määritellä organisaation käsite on luonteeltaan yksilöllinen eli sellainen, joka keskittää huomion siihen, millaisena ihmiset organisaation näkevät. Kyseisen määritelmän mukaan organisaation luojana toimii ihmisen mieli eli jokainen ihminen määrittelee organisaation omalla tavallaan (Harisalo, 2021, 13).

Kühl (2016) esittelee teoksessaan, että sosiologi Niklas Luhmannin mukaan organisaatioiden luonnetta voidaan kuvailla kolmen ominaisuuden avulla. Ensimmäinen ominaisuus on jäsenyys, jolla viitataan siihen, että organisaatiolla on oikeus määrittää, kuka on sen jäsen ja kuka ei. Jäsenyyden määrittelemisen mahdollisuus on tekijä, joka tekee organisaatiosta sosiaalisen järjestelmän. Toinen organisaatioiden luonnetta kuvaileva ominaisuus on päämäärät, jotka ovat organisaation toiminnan keskiö. Organisaatiot tuottavat hyödykkeitä

tavaroiden ja palveluiden muodossa sekä saavuttaakseen voittoa että tyydyttääkseen ihmisten tarpeita. Kolmas organisaatioiden luonnetta kuvaileva ominaisuus on hierarkia. Vaikka nykypäivän yhteiskunnat eivät ole enää luonteeltaan hierarkkisia, kuuluu hierarkkisuus edelleen tänä päivänä vahvasti organisaatioiden luonteeseen (Kühl, 2016, 10–15).

On olemassa useita erilaisia organisaatioita (Lämsä & Päivike, 2017, 9; Pirttilä ym., 1996; Scott, 1992, 1). Vaikka jokainen organisaatio on omanlaisensa, voidaan organisaatioita jakaa ryhmiin sen perusteella, millaisia tehtäviä niillä on (Harisalo, 2021, 13). Organisaatioiden jakaminen ryhmiin tehtävien perusteella antaa meille mahdollisuuden vertailla organisaatioita keskenään (Harisalo, 2021, 13; Kühl, 2016, 12). Harisalo (2021) tuo teoksessaan esille Peter Blaun ja Richard Scottin (1962) näkemyksen, jonka mukaan organisaatiot voidaan jakaa neljään eri tyyppiin. Tämän jaottelun perusteella organisaatiot voidaan jakaa tavaroita tuottaviin organisaatioihin, palveluita tuottaviin organisaatioihin, jäsenyyttä tuottaviin organisaatioihin sekä yhteiskunnallista osallistumista edellyttäviin, ylläpitäviin ja tuottaviin organisaatioihin (viitattu lähteessä Harisalo, 2021, 14). Kuten edeltä huomaamme, organisaatioilla on erittäin suuri vaikutus yhteiskunnan eri osa-alueisiin (Scott, 1992, 1). Tämä saa aikaan sen, että organisaatioilla on erittäin merkittävä toimenkuva nykypäivän maailmassa (Harisalo, 2021, 15; Kühl, 2016, 4; Scott, 1992, 1).

Kuittinen ja Salo (1997) kertovat artikkelissaan, että organisaatioissa ihmisten tekemä yhteistyö ja työnjako on luonteeltaan sellaista, jonka kautta on mahdollista saavuttaa päämääriä, joihin yksittäiset ihmiset eivät kykene. Jotta yhteisten päämäärien saavuttaminen on mahdollista, on organisaatioon kuuluvien yksittäisten ihmisten toimintaa säädeltävä ja heidän toiminnalleen on asetettava rajoituksia (Kuittinen & Salo, 1997). Organisaatioissa yhteisten päämäärien saavuttamiseksi siis työskennellään kunkin organisaation asettamissa rajoissa (Bansal, 2021, 1). Harisalo (2021) kertoo teoksessaan, että organisaatioilla on erilaisia tapoja päämääriensä saavuttamiseen. Tavat, joita kukin organisaatio hyödyntää päämääriensä saavuttamiseen, tulee pyrkiä muovaamaan mahdollisimman järkeviksi (Harisalo, 2021, 15). Jokainen organisaatio pyrkii saavuttamaan päämääränsä mahdollisimman tehokkaalla organisaatiomuodolla ja hyvin koulutetulla henkilöstöllä (Kühl, 2016, 17).

Johtaminen on edellytys organisaation toiminnalle (Harisalo, 2021, 12). Johtamisella tarkoitetaan toisiinsa yhteydessä olevien tapahtumien muodostamaa sarjaa, jonka kautta pyritään vaikuttamaan toisten ihmisten käyttäytymiseen, ja siten saavuttamaan halutut päämäärät (Bansal, 2021, 92; Lämsä & Päivike, 2017, 206). Luonteeltaan johtamisen voidaan

nähdä olevan vuorovaikutuksellinen suhde johtajan ja johdettavien välillä (Lämsä & Päivike, 2017, 206). Johtajan tulee muun muassa määritellä päämäärät, kehittää tiimityöskentelyä, toimia alaistensa edustajana ja neuvonantajana, käyttää valtaa, suunnitella ajankäyttöä sekä tehdä toimenpiteitä tehokkaan työskentelyn sujumiseksi (Bansal, 2021, 94). Markkula (2011) kertoo väitöskirjassaan johtamisen olevan luonteeltaan erityyppistä organisaation eri tasoilla. Ylimmällä tasolla johtamisen voidaan nähdä olevan koko organisaation johtamista, keskimmaisella tasolla eri asioiden koordinoimista ja alimmalla tasolla organisaation perustehtävän toteutumisen edistämistä (Markkula, 2011, 102).

Johtaminen voidaan jakaa ihmisten johtamiseen (engl. leadership) ja asioiden johtamiseen (engl. management) (Lämsä & Päivike, 2017, 207; Markkula, 2011, 100–101). Lämsä ja Päivike (2017) kertovat, että ihmisten johtamisella viitataan moniulotteiseen vuorovaikutusprosessiin, jonka osapuolina ovat johtaja ja johdettavat. Asioiden johtamisella puolestaan tarkoitetaan organisaatiossa tapahtuvien toimintojen hallintaa ja päätösten tekemistä organisaation toimintaan liittyvistä asioista (Lämsä & Päivike, 2017, 207). Markkula (2011) tuo väitöskirjassaan esille, että teoreettisesti ihmisten johtaminen ja asioiden johtaminen voidaan erottaa toisistaan, mutta käytännön johtamisessa ne välttämättä sulautuvat yhteen: nimittäin aina ihmisiä johdettaessa johdetaan myös asioita ja toisinpäin. Organisaatioissa kyetään saavuttamaan korkealaatuisia tuloksia, kun johtamisessa huomioidaan tasaisesti sekä ihmisten että asioiden johtaminen (Markkula, 2011, 101, 183).

Johtamiseen kuuluvat Markkulan (2011) mukaan olennaisessa roolissa valta ja vastuu. Valtaa tarvitaan sen takia, että johtajan tulee kantaa vastuu sekä organisaation toiminnasta että tehokkuudesta. Vastuuta puolestaan tarvitaan sen takia, että johtajan tulee kantaa vastuu niin organisaatiossa toimivista ihmisistä, asioista kuin organisaation tuloksista. Voidaankin todeta, että johtaja on vastuussa sekä organisaation nykytilasta että organisaation tulevaisuuden suunnittelusta. Vallan ja vastuun jakaminen organisaation jäsenten kesken on hyvä asia, sillä sen avulla organisaatiossa olevaa asiantuntijuutta pystytään hyödyntämään parhaalla mahdollisella tavalla (Markkula, 2011, 184). Johtamiseen voidaan nähdä kuuluvan erityisessä roolissa ihmisten käsittely (Harisalo, 2021, 53). Ihmislähtöinen johtaminen on tärkeää sen takia, että organisaation menestyksen voidaan nähdä olevan pitkälti riippuvaista siitä, kuinka hyvin ihmisten osaaminen saadaan organisaation käyttöön (Bansal, 2021, 74; Markkula, 2011, 178).

2.1 Työyhteisö osana organisaatiota

Jokaisessa organisaatiossa työskentelee yksittäisiä ihmisiä, ja nämä yksittäiset ihmiset muodostavat yhteisöjä (Juuti, 2006, 205). Mikäli organisaatiossa työskenteleviä yksittäisiä työntekijöitä ei ole järjestetty suhteisiin toistensa kesken, ei työn sujuminen laadukkaasti ja tuottavasti ole mahdollista (Janhonen, 2010, 20). Työyhteisön voidaan määritellä olevan rakenteellinen ja sosiaalinen verkosto, joka muodostuu siihen kuuluvista yksilöistä, joiden työtehtävät ovat riippuvaisia toisistaan (Janhonen, 2010, 19; Paasivaara, 2012). Paasivaara (2012) tuo teoksessaan esille, että työyhteisön olemassaolon ehtona on nimenomaan siihen kuuluvien yksilöiden tietotaito, kokemukset ja näkemykset. Yhtään työyhteisöä ei siis voisi olla olemassa ilman ihmisiä. Työyhteisö luodaan päämääriin pyrkimisen vuoksi. Oleellisinta on, että työyhteisö on luotu sen perustehtävän tai perustehtävien tekemistä varten. Tyypillisesti perustehtävä tai perustehtävät tuovat esille syyn sille, miksi työyhteisö on olemassa (Paasivaara, 2012). Organisaatiossa samaan työyhteisöön kuuluvat ihmiset siis työskentelevät yhdessä asetetun päämäärän saavuttamiseksi (Bansal, 2021, 1).

Paasivaara (2012) kertoo, että yksilön suhde työyhteisössä tulee ilmi toimijuutena. Paasivaara tuo teoksessaan esille Weedonin (1997) määritelmän, jonka mukaan toimijuudella viitataan ”yksilön kykyyn reflektoida, innovoida tai valita toimintaympäristössä ja sen sosiaalisissa suhteissa saatavilla olevista vaihtoehtoista itselleen sopivimmat” (viitattu lähteessä Paasivaara, 2012). Toimijuuden voidaan nähdä kertovan siitä, kuinka voimakkaasti yksilö on alisteinen sosiaalisille rakenteille (Paasivaara, 2012; Vehviläinen, 2020, 17–18). Yksilön edellytykset toimijuuteen ovat Paasivaaran (2012) mukaan vahvasti riippuvaisia siitä toimintaympäristöstä, jossa yksilö toimii. Työyhteisö voi siis toimia joko yksilön toimijuuden edistäjänä tai rajoittajana. Toimijuuteen liittyy olennaisessa roolissa yksilön sitoutuminen niin työhön kuin työyhteisöön ja sen päämääriin. Sitoutumisen voimakkuudella on erittäin merkittävä vaikutus siihen, mikä on yksilön asennoitumistapa työyhteisön toimintaan ja päämääriin (Paasivaara, 2012).

Työyhteisön toimintaan kuuluu välttämättömässä roolissa vuorovaikutus (Ahokas, 2014). Vuorovaikutuksen voidaan määritellä olevan Suonisen (2014) mukaan yhteistoimintaa, jonka ihmiset luovat yhteistyössä toistensa kanssa. Vuorovaikutusprosessissa on aina mukana vähintään kaksi osapuolta, jotka ovat riippuvaisia toisistaan (Suoninen, 2014). Vuorovaikutuksen voidaan nähdä olevan luonteeltaan aktiivista vastavuoroisuutta ihmisten välillä (Paasivaara, 2012). Vuorovaikutussuhde muodostuu kahden ihmisen välille silloin, kun

heidän välillä tapahtuva vuorovaikutus on jatkuvaa (Aira, 2012, 52). Suoninen (2014) kertoo, että nykyisenkaltaista inhimillistä elämää ei voisi olla olemassa ilman vuorovaikutusta. Esimerkiksi useiden merkittävien päämäärien saavuttaminen on mahdotonta ilman yhteistyön tekemistä muiden ihmisten kanssa. Lähes kaikki tieteenalat, joiden kiinnostuksen kohteena on ihmisten välinen toiminta, pitävät vuorovaikutuksen ymmärtämistä tärkeänä asiana. Vuorovaikutus on mielenkiintoinen, mutta haasteellinen tutkimuskohde. Vuorovaikutuksen ymmärtämistä nimittäin vaikeuttaa se, että siihen sisältyy niin säännönmukaisia ominaisuuksia kuin odottamattomia ominaisuuksia, joita ei kyetä ennakoimaan (Suoninen, 2014).

Paasivaara (2012) kertoo, että vuorovaikutuksen voidaan nähdä olevan työyhteisön kuuluvien jäsenten keskinäisen yhteyden perusta, jonka pohjalle koko työyhteisö rakentuu. Työyhteisössä tapahtuvan vuorovaikutuksen tarkoituksena on edesauttaa työyhteisöä saavuttamaan sen päämäärät (Paasivaara, 2012). Aira (2012) esittelee väitöskirjassaan Siasin (2009) määritelmän työelämän vuorovaikutussuhteelle. Tämän määritelmän mukaan työelämän vuorovaikutussuhteella tarkoitetaan kaikkia ihmisten välisiä työn tekemiseen yhteydessä olevia vuorovaikutussuhteita eli esimerkiksi esihenkilön ja alaisen välisiä vuorovaikutussuhteita sekä työtovereiden välisiä vuorovaikutussuhteita (viitattu lähteessä Aira, 2012, 52). Työyhteisön jäsenten välinen vuorovaikutus koostuu Ahokkaan (2014) mukaan tiedon jakamisesta ja vaihtamisesta, päämäärien määrittämisestä ja tavoittamista säätelevästä myönteisestä tai kielteisestä motivaatiosta, käyttäytymisen ohjaamisesta sekä tunnereaktioiden vaihtamisesta (Ahokas, 2014). Vuorovaikutus työyhteisössä voi tapahtua esimerkiksi kasvokkain, puhelimitse tai internetin välityksellä (Juuti, 2006, 121).

Aira (2012) kertoo väitöskirjassaan, että luottamus työelämän vuorovaikutussuhteissa on välttämättömyys laadukkaana yhteistyön onnistumiselle. Luottamusta syntyy sen seurauksena, kun vuorovaikutussuhdetta muodostetaan ja pidetään yllä (Aira, 2012, 132). Luottamuksen lisäksi muita tärkeitä ominaisuuksia vuorovaikutussuhteissa ovat avoin ja rehellinen toiminta vuorovaikutussuhteen osapuolten välillä (Kupias ym., 2013, luku 1). Aira (2012) korostaa, että kaikista työelämän vuorovaikutussuhteista on muistettava pitää hyvää huolta. Yksi tärkeimmistä keinoista, jonka kautta vuorovaikutussuhteesta voidaan pitää huolta, on keskustella niistä asioista, jotka ovat merkityksellisiä työn suhteen. Tämän taustalla on se, että työelämässä tapahtuvaan yhteistyöhön kuuluu päämääräsuuntautuneisuus ja yhteistyötä edistävän vuorovaikutussuhteen onnistumista tukee parhaiten päämääriin keskittyvä vuorovaikutus (Aira, 2012, 133–134).

Lämsä & Päivike (2017) tuovat teoksessaan esille, että yhteisössä ihmisillä on tyypillisesti erilaisia rooleja. Esimerkiksi yhteisön kesken pidettävässä palaverissa joku henkilö on rooliltaan puheenjohtaja, kun taas toisen henkilön roolina on toimia sihteerinä (Lämsä & Päivike, 2017, 105). Käsitteellä rooli viitataan yksilöön kohdistuviin odotuksiin tietynlaisesta käyttäytymisestä (Ahokas, 2014; Lämsä & Päivike, 2017, 118). Lämsä ja Päivike (2017) kertovat, että roolin voidaan nähdä pohjautuvan siihen, mikä on yksilön paikka yhteisössä. Tietty rooli muotoutuu ihmiselle hiljalleen hänen toimintansa perusteella. Luonteeltaan roolit voivat olla joko tilapäisiä tai pysyviä. Roolien etuna on se, että ne edesauttavat yhteisössä tapahtuvaa toimintaa, esimerkiksi vuorovaikutuksen osalta. Roolien haittana puolestaan on se, että tiettyihin rooleihin liitetyt ominaisuudet ovat luonteeltaan stereotyyppisiä ja siksi niitä saattaa olla haasteellista muuttaa (Lämsä & Päivike, 2017, 105, 118).

Koheesiolla viitataan siihen voimakkuuteen, jolla yhteisöön kuuluvat jäsenet ovat sidoksissa toisiinsa ja ovat halukkaita toimimaan osana kyseessä olevaa yhteisöä (Lämsä & Päivike, 2017, 110). Ahokkaan (2014) mukaan koheesiolla kuvataan yhteisön kiinteyttä. Kiinteän yhteisön ominaisuuksiin kuuluvat käyttäytymisen ja käsitysten yhdenmukaisuus sekä se, että jäsenet tukevat toisiaan (Ahokas, 2014). Lämsä ja Päivike (2017) kertovat teoksessaan, että yhteisön kiinteyttä lisääviä asioita ovat yhteiset päämäärät, saavutukset ja erilaiset säädökset. Yhteisössä täytyy olla riittävästi koheesiota, jotta se pysyy kasassa ja pystyy saavuttamaan päämääränsä. Yhteisössä vallitsevan koheesion ei kuitenkaan tulisi olla liian voimakasta, sillä se saattaa aiheuttaa erimielisyyksien välttelemistä, minkä vaikutuksesta yhteisössä ei olla valmiita kritisoimaan nykyistä toimintaa ja ottamaan käyttöön eri toimintatapoja (Lämsä & Päivike, 2017, 110).

2.2 Asiantuntijaorganisaatio – asiantuntijan tyypillinen työpaikka

Tämän pro gradu -tutkielman tarkoituksena on selvittää, millaisia käsityksiä asiantuntijaorganisaatioissa työskentelevillä työntekijöillä eli asiantuntijoilla on työyhteisössä jaettavan palautteen tavoitteista ja työyhteisön palautekulttuurista. Siksi on olennaista määrittellä, mitä asiantuntijuudella itse asiassa tarkoitetaan. Asiantuntijuus on kiinnostava teema, jota on tutkittu ja tutkitaan yhä edelleen eri näkökulmista (Huhtasalo, 2022, 17; Tynjälä, 2004). Asiantuntijuuden selkeä määrittäminen on haasteellista sen takia, että asiantuntijuus on luonteeltaan tilanne- ja tehtäväsidonnaista (Kuronen-Mattila, Mäki & Järvenpää, 2012, 4). Asiantuntijuus on vahvasti yhteydessä yhteiskunnan toimintatapoihin, rakenteisiin ja niihin

liittyviin toimijoihin (Huhtasalo, 2022, 17). Tyypillisesti asiantuntijuus liitetään ammatilliseen asemaan (Bereiter & Scardamalia, 1993, 9). Erään näkökulman mukaan asiantuntijuudella viitataan ”jonkin erityisalan tai tehtäväkokonaisuuden syvälliseen ymmärtämiseen ja hallintaan, taitoon soveltaa omaa osaamista erilaisissa tilanteissa sekä kykyyn ratkaista oman asiantuntemusalueen ongelmia” (Kuronen-Mattila ym., 2012, 4). Asiantuntijan odotetaan hallitsevan jokin tietoihin ja taitoihin perustuva kokonaisuus, joka on merkityksellinen juuri hänen työtehtäviensä kannalta (Helakorpi, 2005, 184; Isopahkala-Bouret, 2008).

Asiantuntijatyössä työskentelevältä henkilöltä edellytetään sekä teoreettista että käytännöllistä osaamista (Turun yliopisto, 2013, 12). Tynjälä (2004) korostaa artikkelissaan, että teoreettinen ja käytännöllinen tieto ovat yhtä tärkeitä asiantuntijan työssä. Teoreettinen tieto perustuu erilaisiin teorioihin ja käsitteellisiin malleihin. Teoreettisen tiedon voidaan kuvailla olevan luonteeltaan muodollista eli formaalia ja yleispätevää tietoa. Käytännöllinen tieto puolestaan perustuu tyypillisesti yksilön kokemuksiin. Käytännöllinen tieto on tietoa siitä, kuinka jokin asia tehdään, mikä vuoksi sitä voidaan kutsua taitotiedoksi. Käytännöllisen tiedon voidaan kuvailla olevan luonteeltaan epämuodollista eli informaalia, toiminnallista ja yksittäisiä tapauksia koskevaa tietoa (Tynjälä, 2004). Asiantuntijan osaamisen voidaan nähdä muodostuvan vahvasti hiljaisesta tiedosta eli työyhteisöön kuuluvien työntekijöiden jo hallussa olevasta osaamisesta (Seppänen-Järvelä & Juth, 2003).

Asiantuntijatyössä keskeistä ovat erityyppiset tietoprosessit eli esimerkiksi tiedon etsiminen, uudistaminen, analysoiminen, tuottaminen ja soveltaminen (Jurmu, 2019; Kuronen-Mattila ym., 2012, 12). Koska asiantuntija on tyypillisesti tekemisissä ison tietomäärän kanssa, tulee hänen osata tunnistamaan, mikä tieto on olennaista ja mikä ei (Kuronen-Mattila ym., 2012, 12). Teorian avulla asiantuntijan tulisi kyetä tuottamaan työkaluja käytännöllisten ongelmien ratkaisemiseksi (Pirttilä ym., 1996). Asiantuntijatyöhön kuuluu siis olennaisessa roolissa erilaisten ongelmien ratkaiseminen (Bereiter & Scardamalia, 1993, 11; Isopahkala-Bouret, 2008). Asiantuntijan on kyettävä kuuntelemaan asiakastaan, jotta hän ymmärtää, millaisesta ongelmasta on kyse, ja vasta tämän jälkeen hän voi alkaa suunnittelemaan, miten asiakkaan ongelma olisi mahdollista ratkaista (Pirttilä ym., 1996). Kun asiantuntija ratkaisee ongelmia, käyttää hän apunaan edellä kerrottuja tietoprosesseja (Kuronen-Mattila ym., 2012, 12).

Asiantuntijatyössä menestyminen edellyttää kokonaisuuksien hallinnan taitoa (Jurmu, 2019; Kuronen-Mattila ym., 2012, 10). Kuronen-Mattila kollegoineen (2012) kertoo, että asiantuntijuutta voidaan kuvailla moniosaajuudeksi, jolla tarkoitetaan sitä, että asiantuntijalla

tulisi olla osaamista eri aihealueista. Lisäksi asiantuntijalla tulisi olla osaamista erilaisten asioiden ja ilmiöiden samanaikaiseen tarkasteluun sekä tiedon yhdistämiseen niin, että siitä hyödytään parhaalla mahdollisella tavalla juuri hänen työssään (Kuronen-Mattila ym., 2012, 10–11). Asiantuntijuuteen kuuluu merkittävässä roolissa taito hyödyntää omaa osaamista tavalla, jotta kyseessä oleva tehtävä tai tilanne vaatii (Isopahkala-Bouret, 2008). Asiantuntijan työskentelyotteen voidaan kuvailla olevan luonteeltaan joustava ja intuitiivinen (Tynjälä, 2004). Asiantuntijuuteen liitetään myös mahdollisuus vaikuttaa asioihin ja siten edistää haluttuja päämääriä (Isopahkala-Bouret, 2008).

Asiantuntijalla tulisi olla toimivat viestintä- ja vuorovaikutustaidot (Jurmu, 2019; Pirttilä ym., 1996). Jurmu (2019) tuo artikkelissaan esille, että viestinnän merkitys on kasvanut merkittävästi viime vuosien aikana. Tärkeimmät viestintätaidot, joita asiantuntijalta odotetaan, ovat kyky viestiä eri osapuolten kanssa ja kyky viestiä asioista selkeästi (Jurmu, 2019). Pirttilä kollegoineen (1996) kertoo, että keskeisimmät sosiaaliset taidot, joita asiantuntija työssään tarvitsee, ovat kuunteleminen, keskusteleminen ja kysymysten esittäminen. Edellä mainitut taidot ovat keskeisiä siitä syystä, että asiantuntijatyöhön kuuluva tiedon etsiminen perustuu nimenomaan kysymysten esittämiseen ja neuvojen pyytämiseen (Pirttilä ym., 1996). Asiantuntijan pitäisi osata omalla toiminnallaan luoda miellyttävää ilmapiiriä ja myönteistä yhteishenkeä työpaikalle (Jurmu, 2019).

Asiantuntijan tulisi kyetä toimimaan osana erilaisia verkostoja (Helakorpi, 2005, 184; Isopahkala-Bouret, 2008; Jurmu, 2019). Jurmu (2019) kertoo, että verkostojen avulla pystytään luomaan uutta ja edistämään haluttujen asioiden toteutumista. Verkostoissa toimimalla asiantuntija myös kykenee kehittämään omaa osaamistaan (Jurmu, 2019). Asiantuntijalta odotetaan kykyä oman toiminnan järkevään suunnitteluun ja ohjaamiseen (Pirttilä ym., 1996). Asiantuntijalla tulisi olla osaamista reflektoida omaa toimintaansa ja tekemänsä reflektoinnin pohjalta tarvittaessa muuttaa toimintatapojaan (Tynjälä, 2004). Edellä mainittujen ominaisuuksien ohella asiantuntijuuteen liitetään vahvasti kiinnostus ja osaaminen oman työn kehittämiseen (Isopahkala-Bouret, 2008; Kuronen-Mattila ym., 2012, 9). Asiantuntijalla täytyy olla valmiuksia jatkuvaan oppimiseen (Helakorpi, 2005, 185). Oman osaamisen kehittäminen onnistuu aktiivisella tietotaidon ylläpitämisellä ja lisäkouluttautumisella (Isopahkala-Bouret, 2008).

Asiantuntijaksi kehittymiseksi tarvitaan paljon aikaa ja kokemuksia (Bereiter & Scardamalia, 1993, 16–17). Usein asiantuntijatehtävissä toimiminen edellyttää jonkinlaista erikoiskoulutusta

(Jurmu, 2019; Pirttilä ym., 1996). Isopahkala-Bouret (2008) tuo artikkelissaan esille, että asiantuntijuuteen liittyy tunnepohjainen puoli. Jotta yksilö voi kokea olevansa asiantuntija, on olennaista, että hän kykenee itse luottamaan omaan asiantuntemukseensa ja kokemaan olonsa itsevarmaksi työskennellessään asiantuntijuutta vaativissa työtehtävissä (Isopahkala-Bouret, 2008). Turun yliopiston (2013) julkaisussa tuodaan esille, että asiantuntijuuteen panostamisesta hyödytään tulevaisuudessa. Pitkällä tähtäimellä tarkasteltuna asiantuntijuus maksaa itsensä takaisin (Turun yliopisto, 2013, 12). Suomalaisen yhteiskunnan voidaan nähdä perustuvan pitkälti nimenomaan asiantuntijuuteen (Kuronen-Mattila ym., 2012, 9).

Asiantuntijat työskentelevät tyypillisesti asiantuntijaorganisaatioissa (Pirttilä ym., 1996; Turun yliopisto, 2013, 18). Kolari (2010) tuo väitöskirjassaan esille, että Ahrnellin ja Nicoun (1989) mukaan asiantuntijaorganisaatioiden tehtävä on auttaa asiakkaitaan heidän ongelmatilanteidensa ratkaisemisessa. Ongelmatilanteet, joihin asiantuntijaorganisaatiot tarjoavat ratkaisuja, liittyvät joko nykyhetkeen tai tulevaisuuteen (viitattu lähteessä Kolari, 2010, 19). Asiantuntijaorganisaatioille tyypillisiä ominaisuuksia ovat pitkälle koulutettu henkilöstö, palveluiden tuottaminen ja kehittäminen eteenpäin, ihmisten suuri merkitys sekä älyllisen pääoman keskeinen osuus kokonaispääomasta (Seppänen-Järvelä & Juth, 2003). Talja (2006) toteaa teoksessaan, että asiantuntijaorganisaatioiden toiminta perustuu siellä toimivien yksittäisten ihmisten ja yhteisöjen osaamiseen. Asiantuntijaorganisaatioissa ihmisten tekemää työtä ei voida helposti siirtää koneiden tehtäväksi (Talja, 2006, 65).

Asiantuntijaorganisaatioissa työskenteleville asiantuntijoille on tärkeää, että työ on sisällöltään kiinnostavaa (Pyyny, 2018, 67). Asiantuntijaorganisaatioissa työskentelevät asiantuntijat kokevat Kolarin (2010) mukaan työn kunnia-asiana. Asiantuntijoiden mukaan työskenteleminen mahdollistaa kehittymisen ja uusien asioiden oppimisen (Kolari, 2010, 129). Työhön sitoutumisella viitataan yksilön vastuun ottamiseen omasta työskentelystään ja työssä pärjäämisestään (Pyyny, 2018, 67). Asiantuntijaorganisaatioissa työhön sitoutumisen aste on tyypillisesti korkea (Kolari, 2010, 129). Työntekijöiden sitoutuneisuus asiantuntijaorganisaatioissa on tärkeää siitä syystä, että se on edellytys asiantuntijaorganisaation menestymiselle (Pyyny, 2018, 67). Kolari (2010) kertoo, että asiantuntijaorganisaatioissa ollaan tyypillisesti hyvin selvillä siitä, mistä kunkin työyhteisöön kuuluvan työntekijän asiantuntemus koostuu. Tämän taustalla on se, että asiantuntijat ovat aktiivisessa ja avoimessa vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. Tiedon jakaminen on hyvä asia sen takia, että sen seurauksena voi syntyä uusia ideoita ja ongelmanratkaisukeinoja sekä uutta osaamista (Kolari, 2010, 120).

Kolari (2010) kertoo väitöskirjassaan, että henkilöstöä asiantuntijaorganisaatioissa voidaan kuvailla älykkääksi ja ammattitaitoiseksi. Tästä syystä asiantuntijaorganisaatioissa työskentelevät asiantuntijat odottavat, että organisaatioissa toimivat johtajat arvostavat henkilöstöään ja luottavat heihin (Kolari, 2010, 124). Pyynyn (2018) mukaan asiantuntijat toivovat, että asiantuntijaorganisaatioissa heidän osaamistaan kohtaan osoitetaan arvostusta. Asiantuntijat odottavat, että heidän osaamistaan hyödynnetään esimerkiksi työtehtäviä kohdentamalla ja vastuualueita laajentamalla (Pyyny, 2018, 122). Mikäli asiantuntijaorganisaatioissa syntyy ristiriitatilanteita, toivovat asiantuntijat Kolarin (2010) mukaan, että esihenkilöt ratkaisevat syntyneet ristiriitatilanteet rakentavasti ja perustellusti niin, että ratkaisu on oikeudenmukainen ja sellainen, ettei yhtä tai useampaa työntekijää suosita muiden kustannuksella. Edellä mainitun onnistumiseksi esihenkilön on kuunneltava ristiriitatilanteen jokaisen osapuolen näkemys ja keskustella asiasta heidän kanssaan. Asiantuntijaorganisaatioissa työskentelevä henkilöstö arvostaa asiallista, rohkaisevaa ja kehittävää palautetta (Kolari, 2010, 111, 125).

Seppänen-Järvelä ja Juth (2003) tuovat artikkelissaan esille, että asiantuntijaorganisaatioissa merkittävänä toimintona on osaamisen hallinta. Tämän taustalla on nimenomaan se, että kunkin asiantuntijaorganisaation perustehtävän hoitamisen edellytyksenä on kyseessä olevassa asiantuntijaorganisaatiossa työskentelevien asiantuntijoiden oikeanlainen osaaminen, osaamisen tehokas käyttäminen ja osaamisen aktiivinen kehittäminen (Seppänen-Järvelä & Juth, 2003). Osaamisen kehittäminen on erittäin tärkeää nykypäivän maailmassa, jossa yhteiskunnalliset ja teknologiset muutokset saavat aikaan uusia työtehtäviä ja ammatteja sekä tarvetta täysin uudentlaiselle osaamiselle (Turun yliopisto, 2013, 6). Osaamisensa kehittämisen seurauksena asiantuntija odottaa, että hän pääsee työskentelemään moninaisemmissa ja haastavammissa työtehtävissä (Kolari, 2010, 112). Jotta asiantuntijaorganisaatioissa työskentelevät asiantuntijat kykenevät kehittämään omaa osaamistaan, täytyy Turun yliopiston (2013) julkaisun mukaan organisaation tarjota asiantuntijalle aktiivisesti tukea osaamisen uudistamiseen. Yhtä tärkeää on se, että asiantuntija itse sitoutuu kehittämään omaa osaamistaan (Turun yliopisto, 2013, 19).

3 Palaute organisaatiossa

Palaute on suurimmalle osalle ihmisistä tuttu käsite, mutta harvemmin ihmiset kuitenkaan syventyvät pohtimaan sitä, mitä palautteella itse asiassa tarkoitetaan (Svinhufvud, 2008). Sully de Luque ja Sommer (2000) kertovat palautteen olevan luonteeltaan moniulotteinen käsite. Palautetta on tutkittu psykologian alalla, organisaatiokäyttäytymisen alalla ja muilla yhteiskuntatieteellisillä aloilla (Sully de Luque & Sommer, 2000). Palautteelle on olemassa useita erilaisia määritelmiä, joita tässä pro gradu -tutkielmassa esitellään seuraavaksi. Perinteisen näkökulman mukaan palautteella tarkoitetaan ärsykettä, jonka kautta pystytään vaikuttamaan käyttäytymiseen (Sully de Luque & Sommer, 2000). Toisaalta palautteen voidaan määritellä olevan yksilön käyttäytymisestä, toiminnasta, suoriutumisesta ja päämäärien saavuttamisesta kertovaa tietoa (Baker ym., 2013; Hattie & Timperley, 2007; Mulder & Ellinger, 2013). Erään toisen näkökulman mukaan palautteella viitataan yksilön tai ympäristön reaktioon siitä, millainen yksilö on ollut tai miten hänen toimintansa on sujunut (Aalto, 2002, 7). Rötkin (2015) kertoo teoksessaan, että palaute on myös mahdollista määritellä yksilön näkemykseksi siitä, kuinka joku toinen ihminen on jossakin asiassa suoriutunut. Tämä määritelmä siis näkee palautteen mielipiteenä (Rötkin, 2015, 110).

Palautetta voidaan kuvailla henkilöltä toiselle välitettäväksi viestiksi, tiedoksi tai dataksi (Mulder & Ellinger, 2013). Sanojen ohella myös eleet, ilmeet, äänensävyt, äänenpainotukset ja vaistomaiset reaktiot ovat palautetta (Rötkin, 2015, 110; Venninen, 2007, 34). Vaikka palautetilanne tapahtuu tyypillisimmin kahden henkilön välillä, on kuitenkin hyvä huomioida se, että palautetilanteessa ei aina tarvitse olla kahta osapuolta, sillä yksilön sisäisen keskustelun tai itsereflektion voidaan nähdä olevan palautteen antamista itselle eli omien toimintatapojen tarkastelemista, arviointia ja uudistamista (Kupias ym., 2013, luku 1). Palautteen perimmäinen tehtävä organisaatiossa on toimia motivaation, suoriutumiskyvyn ja oppimisen edistäjänä (Mulder & Ellinger, 2013; Sully de Luque & Sommer, 2000). Organisaatiossa palaute ei vaikuta suoraan tuloksiin, vaan välillisesti kyseisen organisaation työntekijöiden käyttäytymisessä tapahtuvien muutosten kautta (Mulder & Ellinger, 2013). Yhteenvetona voidaan todeta, että palaute on jotain sellaista, joka välitetään yksilölle toivotun käyttäytymisen aikaansaamiseksi ja johon yksilön oletetaan reagoivan (Sully de Luque & Sommer, 2000). Useimmiten palaute vastaa seuraaviin kysymyksiin: Mihin suuntaan olen matkalla eli mitkä ovat päämäärät? Miten minulla menee eli millä tavalla päämäärään tai päämääriin pyritään? Mihin minun pitäisi pyrkiä

seuraavaksi eli mitä voisin tehdä, jotta päämäärän tai päämäärien saavuttaminen onnistuisi paremmin? (Hattie & Timperley, 2007).

Palaute voi olla joko suullista, kirjallista tai itse refleктоimalla kerättyä (Atjonen, 2007, 89; Saragih, Madya, Siregar & Saragih, 2021; Venninen, 2007, 46). Suurin osa jaetusta palautteesta on suullista palautetta (Achté, 2016, 128). Tyypillisesti suullista palautetta pidetään hyödyllisempänä kuin kirjallista palautetta (Mulder & Ellinger, 2013). Tämä perustuu siihen, että suullinen palaute voidaan antaa ripeästi ja siihen, että yksilö saa palautteen jo sen aikana, kun oppimista tapahtuu (Atjonen, 2007, 89). Suullinen palaute on luonteeltaan välitöntä ja kaksisuuntaista vuorovaikutusta sisältävää (Mapplebeck & Dunlop, 2021). Vuorovaikutteisuuden saa aikaan se, että ihmiset kohtaavat toisensa reaaliajassa, jolloin samassa tilanteessa voidaan kuulla jokaisen osapuolen näkemys asiasta (Atjonen, 2007, 89–90). Suullista palautetta jaetaan yleensä kahdenkeskisissä tilanteissa (Achté, 2016, 104). Ongelmana suullisessa palautteessa on se, että se saattaa jäädä laadullisesti heikoksi, mikäli palautteen antamiseen ei ole varattu riittävästi aikaa (Mapplebeck & Dunlop, 2021). Toisinaan suullisen palautteen tulkitaan olevan luonteeltaan epävirallista (Achté, 2016, 128).

Tyypillisesti kirjallinen palaute mielletään luonteeltaan virallisemmaksi kuin suullinen palaute (Achté, 2016, 128). Rannen (2006) mukaan kirjallisen palautteen etuna on se, että palautteen antajalla on tyypillisesti hyvin aikaa harkita palautteen muotoa, jolloin palautteen sisällöstä tulee suunnitellumpi. Vaikka kirjallinen palaute voi olla monipuolista, on se usein kuitenkin huomattavasti suppeampaa kuin suullisesti annettu palaute. Luonteeltaan kirjallinen palaute on hitaampaa vuorovaikutuksellisesti sen takia, että siihen sisältyy pelkästään toisen osapuolen näkemys eikä näkemyksiä kyetä vaihtamaan välittömästi (Ranne, 2006, 13). Rötkin (2015) tuo teoksessaan esille, että kirjallista palautetta voi antaa nimettömänä. Mikäli palautetta annetaan nimettömänä, saattaa palautteesta tulla helpommin luonteeltaan asiatonta ja perusteetonta (Rötkin, 2015, 113–114).

On olemassa sekä horisontaalista että vertikaalista palautetta (Kupias ym., 2013, luku 1). Horisontaalinen palaute on luonteeltaan samantasoista (Kupias ym., 2013, luku 1) ja sen tärkeimpänä tehtävänä on toimia kehittymisen välineenä (Gielen, Peeters, Dochy, Onghena & Struyven, 2010). Horisontaalisen palautteen merkityksellisin muoto on vertaispalaute tai kollegapalaute, ja sen syntymistä työyhteisössä edesauttaa avoin vuorovaikutus työyhteisössä työskentelevien jäsenten välillä (Kupias ym., 2013, luku 1). Palautteen antaminen omille kollegoille on oppimismahdollisuus myös palautteen antajalle itselleen (Gielen ym., 2010).

Kupias kollegoineen (2013) kertoo, että vertikaalinen palaute on luonteeltaan tasolta toiselle kulkevaa ja sen tärkeimpänä tehtävänä on toimia ohjaamisen välineenä. Esihenkilön alaiselleen tai alaisen esihenkilölleen antama palaute ovat esimerkkejä vertikaalisesta palautteesta (Kupias ym., 2013, luku 1). Organisaation arkisessa toiminnassa horisontaalinen palaute on suuressa roolissa sen takia, koska se on kätevämmän jaettavissa kuin vertikaalinen palaute (Venninen, 2005). Sekä omilta kollegoilta, omalta esihenkilöltä että omilta alaisilta saatua palautetta voidaan kutsua yhteisölliseksi palautteeksi (Venninen, 2007, 14, 46).

Organisaatiossa palautteenannon tulisi olla säännöllisesti toteutettavaa toimintaa (Kupias ym., 2013, luku 2). Palautetta organisaatiossa voidaan jakaa joko suoraan tai epäsuorasti työyhteisöön kuuluvalta jäseneltä toiselle (Asmuß, 2008). Palautteen antaminen organisaatiossa voi olla luonteeltaan joko ikään kuin itsestään tapahtuvaa matalan kynnyksen toimintaa tai säännönmukaisesti kerättävää tietoa (Rötkin, 2015, 99–100). Organisaatioissa palautteen antaminen tapahtuu siis pääsääntöisesti kahdella eri tavalla: vapaamuotoisesti organisaation arjessa tai erityisissä tilanteissa, kuten kehityskeskusteluissa (Venninen, 2007, 46). Berlin (2008) kertoo väitöskirjassaan palautetapahtuman olevan spontaani, mikäli palautetilannetta ei ole sovittu ennalta. Palautteen antaja kykenee valmistautumaan spontaaniin palautetilanteeseen, kun taas palautteen vastaanottajalle tilanne saattaa tulla täysin odottamatta. Palautteen antamiselle varatut erityiset tilanteet, kuten kehityskeskustelut, puolestaan ovat ennalta suunniteltuja tapahtumia. Tämän ansiosta esimerkiksi juuri kehityskeskusteluun osallistuvat osapuolet pystyvät valmistautumaan palautetilanteeseen etukäteen (Berlin, 2008, 137–138). Kupias kollegoineen (2013, luku 2) korostaa teoksessaan, että parasta olisi se, että palaute olisi tasaisesti läsnä organisaation jokapäiväisessä arjessa.

3.1 Palautteen lajit

Tavallisimmin palaute jaetaan myönteiseen ja korjaavaan palautteeseen (Aalto, 2002, 13; Rötkin, 2015, 110). Ne sanat, joita palautteen lajeista käytetään, vaikuttavat sekä ihmisten toimintaan että heissä syntyviin tunnereaktioihin (Aalto, 2002, 12). Tässä pro gradu -tutkielmassa on päätetty käyttää nimenomaan käsitteitä myönteinen ja korjaava palaute. Myönteisestä palautteesta on mahdollista käyttää myös käsitteitä hyväksyvä, arvostava, huomioiva ja palkitseva palaute (Silvennoinen & Tilli, 2017, 20), mutta tutkija kokee käsitteen myönteinen palaute kuvaavan parhaiten kyseisen palautteen lajin luonnetta. Syy, minkä takia tässä pro gradu -tutkielmassa on päätetty käyttää käsitettä korjaava palaute, on se, ettei se herätä

ihmisissä voimakkaita negatiivisia miellelyhtymiä. Ennen käsitteen korjaava palaute käyttöä on puhuttu esimerkiksi negatiivisesta palautteesta (Aalto, 2002, 12; Ranne, 2006, 10). Käsitteen negatiivinen käyttäminen palautteen yhteydessä kertoo asenteesta, joka ihmisellä on palautetta kohtaan (Ranne, 2006, 10). Negatiivinen palaute mielletään epämiellyttäväksi asiaksi (Aalto, 2002, 12), minkä takia kyseisen käsitteen käyttäminen ei ole hyvä asia. Myönteisellä ja korjaavalla palautteella on kummallakin erilainen vaikutus ihmisiin (Audia & Locke, 2003). Seuraavaksi siirrytään tarkastelemaan, mitä kyseisillä palautteen lajeilla tarkoitetaan.

Myönteisellä palautteella tarkoitetaan palautetta, joka suuntautuu ihmisen myönteisiin kykyihin, piirteisiin, luonteeseen tai onnistuneisiin saavutuksiin (Aalto, 2002, 13). Myönteinen palaute voi olla niin toisen ihmisen kiittämistä, kannustamista kuin kehumista (Atjonen & Oinas, 2021). Silvennoisen ja Tillin (2017) mukaan myönteisen palautteen avulla voidaan tuoda palautteen vastaanottajalle esille se, että hän on onnistunut saavuttamaan hänelle asetetut päämäärät, päässyt eroon jostakin toiminnalle haitallisesta toimintatavasta tai kehittynyt. Myönteisen palautteen antaminen on myös yksi tapa, jonka kautta palautteen antaja voi osoittaa palautteen vastaanottajalle arvostavansa tätä ja tämän toimintaa (Silvennoinen & Tilli, 2017, 18, 20). Yhteenvetona voidaan todeta, että myönteisellä palautteella viitataan palautteeseen, joka kertoo palautteen vastaanottajalle ne asiat, jotka tämä on tehnyt oikealla tavalla (Knesek, 2015; Simonian & Brand, 2022). Luonteeltaan myönteisen palautteen tulisi olla perusteltua ja mahdollisimman vilpittöntä (Berlin, 2008, 143). Myönteistä palautetta on saatavilla organisaatioissa tyypillisesti melko paljon, sillä ihmiset ovat luonnostaan halukkaita kertomaan toisille hyviä uutisia ja ottamaan niitä itse vastaan (Audia & Locke, 2003).

Myönteinen palaute on tärkeää siksi, että jokaisessa ikävaiheessa ihminen nauttii siitä, että saa kuulla toiselta ihmiseltä kiitoksen hyvästä suorituksesta (Knesek, 2015). Myönteinen palaute saa sen vastaanottajassa aikaan positiivisia, hyvän olon ja kyvykkyyden tuntemuksia sekä itsevarmuutta oman työn suorittamiseen (Berlin, 2008, 142; Kupias ym., 2013, luku 4). Myönteinen palaute on keino, jonka avulla on mahdollista saada toinen osapuoli jatkamaan haluttua ja hyväksi koettua toimintaa (Järvinen, 2020, luku 5; Knesek, 2015). Myönteistä palautetta saatuaan yksilö tietää, että hän voi jatkaa työn tekemistä samalla tavalla kuin aiemminkin (Berlin, 2008, 77). Myönteisellä palautteella on myös tämänhetkisen käyttäytymisen vahvistamisen ohella seuraavanlainen vaikutus: myönteinen palaute saa palautteen vastaanottajassa aikaan halun alkaa työskentelemään ahkerammin saavuttaakseen entistä parempia tuloksia eli myönteinen palaute toimii motivaation kasvattajana (Knesek, 2015).

Korjaavan palautteen tarkoituksena on se, että palautteen vastaanottaja alkaisi tekemään asioita eri tavalla kuin aiemmin tai kehittämään omaa osaamistaan niin, että hänen toiminnastaan tulisi entistä laadukkaampaa ja tuloksellisempaa (Silvennoinen & Tilli, 2017, 24). Toisin sanoen korjaavan palautteen kautta on mahdollista auttaa palautteen saajaa ymmärtämään, mikä hänen toiminnassaan on virheellistä ja sen jälkeen muuttamaan omaa toimintaansa (Järvinen, 2020, luku 5). Korjaava palaute keskittyy Knesekin (2015) mukaan tiettyihin toimiin tai käyttäytymiseen, jota pitäisi muuttaa tietyn tilanteen tai suorituskykyongelman korjaamiseksi. Korjaavan palautteen tarkoituksena on siis nimenomaan selventää tai antaa parempi käsitys jostakin yksittäisestä tilanteesta tai suorituskykyongelmasta (Knesek, 2015). Yhteenvetona voidaan todeta, että korjaavan palautteen tarkoituksena on saada palautteen vastaanottaja muuttamaan näkemystään asiasta, jota palaute koskee (Garber, 2004, 31).

Korjaava palaute on erityisen merkityksellistä uusia asioita opeteltaessa (Simonian & Brand, 2022). Korjaavan palautteen pitäisi aina käsitellä nähtävissä olevaa toimintaa ja havaittavia tuloksia (Kupias ym., 2013, luku 4). Svinhufvud (2008) kertoo artikkelissaan, että luonteeltaan korjaavan palautteen voidaan nähdä olevan ratkaisun esittämistä johonkin ongelmaan. Käytännössä ratkaisun esittäminen ongelmaan tapahtuu siten, että palautteen antaja antaa neuvoja palautteen vastaanottajalle. Korjaavan palautteen kautta pyritään siis ongelmanratkaisuun (Svinhufvud, 2008). Koska korjaavan palautteen tavoitteena on palautteen vastaanottajan toiminnan muuttaminen, olisi korjaavaan palautteeseen tärkeää sisällyttää erilaisia tapoja toimia tai konkreettisia korjausehdotuksia (Berlin, 2008, 107; Kupias ym., 2013, luku 1; Simonian & Brand, 2022). Korjaavan palautteen luonteeseen tulisi vahvasti vaikuttaa se, millaisesta virheestä tai epäonnistumisesta on kyse (Aalto, 2002, 103; Simonian & Brand, 2022). Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että pieni erehdys tulisi käsitellä eri tavalla kuin piittaamattomuudesta tai vastuuttomuudesta johtuva virhe (Aalto, 2002, 103).

Korjaavaa palautetta ei ole saatavilla yhtä paljon kuin myönteistä palautetta siitä syystä, että suurin osa ihmisistä ei pidä korjaavan palautteen antamisesta eikä suurin osa ihmisistä halua vastaanottaa sitä (Audia & Locke, 2003). Aalto (2002) kertoo, että korjaavan palautteen saaminen saattaa aiheuttaa vahinkoa palautteen vastaanottajan itsetunnolle, loukata häntä tai pahimmillaan saada hänessä aikaan masentuneisuuden tuntemuksia. Tämän taustalla on se, että korjaava palaute voi aktivoida runsaasti haamutunteita. Kaikki kielteinen, mitä yksilö on aiemmin kuullut itsestään, voi toimia korjaavan palautteen kielteisenä vahvistuksena. Vaikka palautteen antaja ei ole vastuussa haamutunteista, joita palautteen antajassa aktivoituu, on hänen kuitenkin olla tietoinen niiden olemassaolosta (Aalto, 2002, 97). Korjaava palaute tulee

antaa tavalla, joka säilyttää ihmisen ihmisarvon (Knesek, 2015). Tämä onnistuu, mikäli korjaava palaute osataan antaa oikealla tavalla (Aalto, 2002, 98). Olennaista korjaavaa palautetta annettaessa on, että palautteen vastaanottajassa ei saada aikaan epämiellyttäviä tunteita: palautteen vastaanottajalle ei esimerkiksi tulisi syntyä tunnetta siitä, että hän on yhteistyökyvytön, riidanhaastaja tai sellainen, joka tavoittelee vain omaa etuaan (Silvennoinen & Tilli, 2017, 25). Voidaankin todeta, että tarkoituksenmukainen ja oikein annettu korjaava palaute voi olla arvokkainta tietoa, mitä yksilö voi itsestään koskaan saada (Garber, 2004, 32).

3.2 Palautteen tavoitteet

Palautteella on useita erilaisia tavoitteita (Cannon & Witherspoon, 2005; Knesek, 2015), joita seuraavaksi esitellään. Oman työyhteisön jäseniltä saatu palaute mahdollistaa oppimisen ja kehittymisen (Coninx, Kreijns & Jochems, 2013; Kupias & Koski, 2013, 164; Venninen, 2005). Palautetta, jonka tarkoituksena on auttaa yksilöä oppimaan ja kehittymään, voidaan kutsua suorituspalautteeksi (Coninx ym., 2013; Sleiman, Sigurjonsdottir, Elnes, Cage & Gravina, 2020). Suorituspalautteen tärkeimpänä tehtävänä on tuoda palautteen vastaanottajan tietoon niitä asioita, joissa hän voisi kehittyä (Berlin, 2008, 149–150). Niemi-Murola ja Pyörälä (2012) kertovat, että kehittyäkseen työntekijän tulee saada sekä myönteistä että korjaavaa palautetta. Palautteen antajan tehtävänä on tehdä arvio palautteen vastaanottajan toiminnasta ja tuoda esille toiminnan hyvät ja huonot puolet (Niemi-Murola & Pyörälä, 2012). Työntekijän saadessa suoritusta koskevaa palautetta omaan työyhteisöönsä kuuluvilta jäseniltä auttaa se työntekijää ymmärtämään hänen omia vahvuuksiaan ja heikkouksiaan (Berlin, 2008, 48; Coninx ym., 2013).

Kun työntekijän omista vahvuuksista ja heikkouksista tulee hänelle itselleen näkyviä, mahdollistuu vahvuuksien kehittäminen entistä paremmiksi ja heikkouksiin puuttuminen (Ahonen & Lohtaja-Ahonen, 2011, 14; Knesek, 2015). Suorituspalaute auttaa yksilöä muuttamaan toimintaansa, koska saadun palautteen ansiosta yksilö tulee tietoiseksi tekemistään virheistä ja oppii välttämään niitä seuraavilla kerroilla (Ameir, 2020, 106; Brown, Harris & Harnett, 2012). Venninen (2005) kertoo, että työntekijän saadessa suorituspalautetta työyhteisönsä jäseniltä hänelle muotoutuu todenmukainen kuva hänen omasta ammattitaidostaan. Erityisen merkittävää todenmukaisen kuvan saaminen omasta ammattitaidosta on työssä, jossa ei ole tiettyä oikeanlaista työskentelytapaa (Venninen, 2005). Suorituspalautteen saamisen voidaan nähdä olevan yksi tehokkaimmista oppimisprosesseista

(Winstone, Boud, Dawson & Heron, 2022). Työntekijän saaman suorituspalautteen ansiosta työntekijän on mahdollista työskennellä laadukkaasti (Ameir, 2020, 106).

Esihenkilöllä on erityisen merkityksellinen rooli alaistensa oppimisen ja kehittymisen tukemisessa (Uutela, 2019, 108; Venninen, 2005; Viitala, 2002, 163). Esihenkilön tehtävänä on antaa alaisilleen palautetta heidän työssä suoriutumisestaan (Repo, Ravantti & Pääkkönen, 2015, 15; Turaga, 2017). Esihenkilön alaiselleen antaman palautteen kautta alainen voi muodostaa itselleen ymmärryksen siitä, missä työhön liittyvissä asioissa hänen tulisi kehittää osaamistaan (Uutela, 2019, 118). Kun esihenkilö antaa myönteistä palautetta alaiselleen, koetaan tämä Berlinin (2008) mukaan niin, että alainen voi jatkaa työskentelyään entisellä tavalla eli alaisen työskentely on sujunut mallikkaasti. Esihenkilön antama korjaava palaute puolestaan kertoo alaiselle, miten hänen tulisi muuttaa työskentelyään (Berlin, 2008, 77–79). Korjaavan palautteen jakamisen kautta mahdollistuu se, että esihenkilö voi auttaa alaista saavuttamaan päämääränsä työssä (Harolds, 2013).

Vaikka esihenkilöllä on erityisen merkityksellinen rooli alaistensa oppimisen ja kehittymisen mahdollistajana, tulisi myös alaisten kantaa vastuunsa kollegoidensa ja esihenkilönsä kehittymisestä (Venninen, 2005; Venninen, 2007, 184–186). Ahonen ja Lohtaja-Ahonen (2011) kertovat, että palaute tekee johtamisesta tehokkaampaa. Kun organisaatiossa kaikki siihen kuuluvat jäsenet auttavat toisiaan päämäärien saavuttamisessa, johtaminen vahvistuu moninkertaiseksi. Palautteella on suora vaikutus johtamisen laatuun. Esihenkilön saadessa alaisiltaan johtamistaitoihinsa liittyvää palautetta suoraan pystyy esihenkilö muokkaamaan omaa toimintaansa ja toimimaan alaistensa tarpeisiin paremmin sopivasti. Voidaankin todeta, että alainen, joka antaa esihenkilölleen palautetta, on monen esihenkilön unelma-alainen (Ahonen & Lohtaja-Ahonen, 2011, 24–25).

Palaute, jonka tarkoituksena on auttaa toista ihmistä kehittymään, tulisi räätälöidä sen mukaan, millaisella ammatillisella tasolla palautteen vastaanottaja on (Hattie & Timperley, 2007; Venninen, 2005). Suorituspalautteella saavutetaan paras mahdollinen tulos, kun se tarjoaa tietoa joko tietyistä tilanteista tai työtehtävistä, on luonteeltaan päämääriin keskittyvää ja annetaan heti sen suorituksen jälkeen, jota palaute koskee (Coninx ym., 2013). Kun palaute annetaan oikea-aikaisesti, kykenee työntekijä tarvittaessa aloittamaan toimintansa muuttamisen (Johansson, Miller & Hamrin, 2014). Suoritusta koskeva palaute on tärkeää tuoda esille siitä näkökulmasta, kuinka työntekijän tapa toimia vastaa toimintaa, jota häneltä organisaatiossa odotetaan (Uutela, 2019, 123). Suorituspalautteen olisi hyvä olla luonteeltaan ohjaavaa (Berlin,

2008, 150). Suorituksen parantamiseen tulisi pyrkiä siten, että palautetta annettaessa palautteen vastaanottajalle ei suoraan kerrotaisi, mitä hänen kannattaisi tehdä toisella tavalla, vaan hänelle itselle annettaisiin mahdollisuus ymmärtää, mikä hänen toiminnassaan ei ole toimivaa (Uutela, 2019, 115). Edellä mainittujen asioiden ohella palautteen vastaanottajalle tulisi kertoa perusteet, miksi asia, jota palaute koskee, tulisi tehdä toisella tavalla (Kupias ym., 2013, luku 1).

Palaute on keino tukea oppimisen sujumista (Brookhart, 2017, 93; Mapplebeck & Dunlop, 2019; Virtanen, Mäkinen, Klemola, Lauritsalo & Tynjälä, 2020). Voidaan todeta, että laadukas oppiminen ei ole mahdollista ilman palautetta (Nieminen, 2019). Palauteella, jota annetaan oppimisprosessin aikana, on mahdollista ohjata oppimista (Halinen, Katajavuori, Ruohoniemi & Virtanen, 2012). Kun palautteen tarkoituksena on vahvistaa oppimista, puhutaan palautteen voimaannuttavasta tehtävästä (Atjonen, 2007, 91). Oppimisprosessin aikana saatu palaute auttaa palautteen vastaanottajaa ymmärtämään, mitä hänen tulisi tehdä toisin oppimisen onnistumiseksi (Mapplebeck & Dunlop, 2019). Oppimisprosessin aikana annetun palautteen tulisi antaa oppijalle vastaus seuraaviin kolmeen kysymykseen: Mikä on oppimistavoitteeni? Mikä on tämänhetkinen tilanteeni oppimistavoitteeni suhteen? Kuinka minun on mahdollista päästä oppimistavoitteeseeni? (Nieminen, 2019).

Nieminen (2019) tuo teoksessaan esille, että oppimisprosessin aikana oppijan olisi hyvä saada palautetta myös hänen oman oppimisensa säätelyn taidoista eli siitä, kuinka hän kykenee oman oppimisprosessinsa hallitsemiseen. Jotta edellä kuvatun kaltaista palautetta on mahdollista antaa, tulee palautteen antajan seurata aktiivisesti, kuinka oppijan oppimisprosessi etenee (Nieminen, 2019). Oppimisesta saadun palautteen tulisi olla luonteeltaan kannustavaa ja riittävän tarkkaa, sillä liian yleisluontoinen palaute ei ole hyödyksi (Halinen ym., 2012). Kemppainen, Pietiläinen ja Vehkakoski (2015) kertovat artikkelissaan, että oppimisprosessiin ja sen lopputulokseen kohdistuva myönteinen palaute vahvistaa yksilön kokemusta omista edellytyksistään vaikuttaa omaan oppimiseensa. Tämän seurauksena yksilön suoritusmotivaatio ja periksiantamattomuus kasvavat (Kemppainen, Pietiläinen & Vehkakoski, 2015).

Ahonen ja Lohtaja-Ahonen (2011) kertovat, että työntekijän alkaessa opetella jotakin itselleen uutta asiaa, on palaute erittäin tärkeää. Aluksi työntekijän innostuneisuus uutta asiaa kohtaan korvaa hänen puuttuvaa tietotaitoaan. Mikäli työntekijä huomaa tehtävän olevan haasteellisempi kuin hän alun perin ajatteli, hänen innostuksensa saattaa heikentyä. Tällaisessa tilanteessa työntekijä tarvitsee myönteistä palautetta, joka kertoo hänelle, missä asioissa hän on

onnistunut. Lisäksi työntekijä tarvitsee myönteistä palautetta tilanteessa, jossa hänellä on jo tarpeeksi osaamista suorittaa vaadittu tehtävä, mutta hänellä ei ole vielä riittävästi itsevarmuutta (Ahonen & Lohtaja-Ahonen, 2011, 21). Nimittäin, kun työntekijän tunne omasta osaamisestaan lisääntyy, hänen itsetuntonsa kasvaa (Kupias & Koski, 2013, 184). Yksi myönteisen palautteen tehtävistä siis on vahvistaa työntekijän itsetuntoa (Kupias ym., 2013, luku 1; Venninen, 2005).

Taitavasti ja arvostavasti annetun palautteen avulla voidaan lisätä työyhteisöön ja sitä kautta organisaatioon kuuluvien työntekijöiden sitoutuneisuutta (Aarnikoivu, 2008, 142; Berlin, 2008, 84; Gunpath, Gunnuck & Pudaruth, 2017; Harolds, 2013). Keskinen (2005) kertoo, että sitoutumisella viitataan työntekijän kiinnostukseen ja sen myötä työntekijän innokkuuteen osallistua niin työn, työympäristön kuin oman toiminnan kehittämiseen. Sitoutumisen voidaan nähdä olevan välttämätöntä erinomaisten työsuoritusten saavuttamiseksi (Keskinen, 2005, 25). Sitoutumista saa aikaan se, että palautetta antaessaan esihenkilö kiinnittää huomiota organisaation henkilöstöön eli osoittaa kiinnostusta alaisiaan ja heidän tekemäänsä työtä kohtaan (Aarnikoivu, 2008, 160; Berlin, 2008, 92). Työntekijöiden sitoutumisen lisäämiseksi tarvitaan sekä myönteistä että korjaavaa palautetta (Berlin, 2008, 160; Brown, Kulik & Lim, 2016). Korjaava palaute on tärkeää siitä syystä, että mikäli esihenkilöt eivät puutu alaistensa heikkoihin suorituksiin, saattavat hyvät työntekijät lannistua tai jopa tehdä päätöksen lähteä kokonaan pois organisaatiosta (Brown ym., 2016).

Ahonen ja Lohtaja-Ahonen (2011) tuovat teoksessaan esille, että yksittäisten työntekijöiden onnistumisten huomaaminen auttaa koko työyhteisöä oppimaan. Tämä johtuu siitä, että yhden henkilön onnistuminen voidaan saada parhaimmillaan koko työyhteisön toimintatavaksi. Kun siis työntekijän huomataan onnistuneen jossakin asiassa, tulisi hänelle antaa siitä palautetta (Ahonen & Lohtaja-Ahonen, 2011, 19). Palautteesta on hyötyä myös laajemmin organisaatiossa katsottuna. Kun koko työyhteisö saa palautetta suoriutumisestaan, kykenee se tarvittaessa muuttamaan toimintaansa niin, että se on paremmin yhteensopiva koko organisaation päämäärien kanssa (Harms & Roebuck, 2010). Organisaation ylin johto on Ahosen ja Lohtaja-Ahosen (2011) mukaan usein vähän tietoinen työyhteisön todellisesta tilanteesta ja menestystä haittaavista tekijöistä. Tämän taustalla on se, että merkittävä osa organisaation onnistumisista ja ongelmista on nimittäin ainoastaan työntekijöiden tiedossa. Jokaisella työntekijällä on omanlaisiaan näkemyksiä siitä, millä tavalla oma ja muiden työyhteisöön kuuluvien työntekijöiden työ suoritetaan laadukkaasti. Kun nämä näkemykset tuodaan esille, on työyhteisön ja koko organisaation toiminnan kehittyminen mahdollista (Ahonen & Lohtaja-Ahonen, 2011, 31–32, 35).

Palaute on tärkeä keino työntekijöiden työhyvinvoinnin lisäämiseen (Sparr & Sonnentag, 2008). Yksi työhyvinvointiin merkittävässä roolissa vaikuttavista tekijöistä on työilmapiiri työyhteisössä (Markkula, 2011, 95). Palautteen avulla voidaan pyrkiä luomaan työyhteisöön positiivinen ja tuottelias ilmapiiri (Kupias ym., 2013, luku 1; Repo ym., 2015, 18). Palautetta antamalla voidaan tuoda työntekijöiden tietoon se, millainen käyttäytyminen on sallittua työyhteisössä (Harms & Roebuck, 2010). Myönteinen palaute vaikuttaa Aallon (2002) mukaan positiivisesti työntekijöiden työmielialaan. Kun työyhteisössä jaetaan myönteistä palautetta, ovat työyhteisön jäsenet tyytyväisempiä, iloisempia ja jaksavampia (Aalto, 2002, 146). Puolestaan korjaavan palautteen kautta työntekijät voivat tuoda esille työyhteisön ongelmakohtia, jolloin niihin voidaan alkaa puuttua (Repo ym., 2015, 16), ja siten saada työilmapiiristä miellyttävämpi kaikille siihen kuuluville jäsenille. Työyhteisön työilmapiirin ollessa myönteinen on työntekijöiden mukava työskennellä osana sitä (Aalto, 2002, 146).

Palautteen avulla voidaan osoittaa välittämistä oman työyhteisön jäseniä kohtaan (Aarnikoivu, 2008, 142; Rähä, Mankki & Samppala, 2019). Myönteisen palautteen kautta voidaan tuoda työntekijälle ilmi, että tämän tekemä työ on huomattu ja että tätä arvostetaan organisaatiossa (Nuutinen, Heikkilä-Tammi, Manka & Bordi, 2013, 61). Saatu myönteinen palaute myös tuo uskoa itsen sekä omaan osaamiseen ja työskentelyyn (Brown ym., 2012; Rähä ym., 2019). Palautteen kautta voidaan osoittaa työntekijälle tämän tekemän työn merkitys, minkä seurauksesta työn merkityksellisyyden kokemus kasvaa (Ahonen & Lohtaja-Ahonen, 2011, 18). Kun yksilö saa työssään hyvän olon kokemuksia, hänen motivoituneisuutensa kasvaa (Aalto, 2002, 146). Palaute siis toimii myös motivaation lähteenä (Berlin, 2008, 84; Lindblom-Ylänne, Mikkonen, Heikkilä, Parpala & Pyhältö, 2009; Rähä ym., 2019). Palautteen antamisen avulla työntekijät saadaan jatkamaan uutteraa työskentelyä (Gunputh ym., 2017) ja saavuttamaan hyviä tuloksia omassa työssään (Ahonen & Lohtaja-Ahonen, 2011, 18). Palautteen voidaankin nähdä olevan yksi tärkeimmistä keinoista lisätä työyhteisön ja koko organisaation tehokkuutta (Turaga, 2017).

Aalto (2002) kertoo teoksessaan, että myönteinen palaute vahvistaa sen antajan ja vastaanottajan välistä suhdetta. Tämä johtuu siitä, että myönteinen palaute on eräänlainen luottamuksen osoitus, ja luottamus kasvattaa turvallisuuden tunnetta. Itseen kohdistuva myönteinen palaute voi auttaa itseä näkemään positiivisia puolia muissa samaan työyhteisöön kuuluvissa jäsenissä. Tämän taustalla on se, että muiden positiiviset ominaisuudet eivät enää ole uhka itselle, koska myös itsessä on positiivisia ominaisuuksia (Aalto, 2002, 145–146). Ahonen ja Lohtaja-Ahonen (2011) kertovat, että tunteet liittyvät työskentelyyn. Ihminen on

yhdistelmä järkeä ja tunteita. Tämä tarkoittaa sitä, että tunteita ei ole mahdollista sivuuttaa, jotta niillä ei olisi vaikutusta työskentelyyn. Palautteen kautta on mahdollista kertoa neutraalisti jollekin omaan työyhteisöön kuuluvalle jäsenelle, mitä tämä teki ja miten tekeminen vaikutti itseen. Palaute on siis hyvä keino kertoa tunteista työpaikalla (Ahonen & Lohtaja-Ahonen, 2011, 15–16). Samalla palautteen vastaanottaja kykenee ymmärtämään, mikä on hänen oman toimintansa vaikutus muihin ihmisiin (Roivas & Karjalainen, 2013, 160).

3.3 Organisaation palautekulttuuri

Kuten jo tämän pro gradu -tutkielman johdannossa tuotiin esille, organisaation palautekulttuurilla viitataan työyhteisön palautteeseen suhtautumiseen, palautteen antamisen tiheyteen ja luonteeseen sekä palautteen vastaanottamisen tapoihin (Aarnikoivu, 2008, 51). Palautekulttuuri organisaatiossa muodostuu yksilön, työyhteisön ja koko organisaation tasolla (Hiila, Tukiainen & Hakola, 2019, 210). Organisaation toimivan palautekulttuurin rakentumisen onnistuminen vaatii sitä, että organisaatiossa ymmärretään palautteen tärkeys ja hyödyllisyys, ja niihin halutaan tietoisesti panostaa (Ranne, 2014, 38). Toimivan palautekulttuurin rakentumista edesauttaa se, että organisaatiossa ollaan avoimia uuden oppimiselle (Kuchinke, 2000; Venninen, 2007, 152). Jotta palautteen antaminen ja palautteen vastaanottaminen olisivat mahdollisimman miellyttäviä prosesseja kaikille osapuolille, tulisi organisaatiossa toimivien johtajien pyrkiä luomaan organisaatioon luotettava ja turvallinen ympäristö (Baker ym., 2013).

Knesek (2015) kuvailee artikkelissaan, mitä organisaation palauterikkaalla ympäristöllä tarkoitetaan. Hänen mukaansa palauterikkaassa ympäristössä palautetta syntyy säännöllisesti eikä palaute tunnu hyökkäykseltä. Palauterikkaassa ympäristössä yksilö kokee, että hänen kollegansa ja esihenkilönsä haluavat aidosti palautteen kautta auttaa häntä kehittymään ja suoriutumaan paremmin (Knesek, 2015). Palaute, jota yksilöt palauterikkaassa ympäristössä saavat, pyytävät ja hyödyntävät, voi olla luonteeltaan joko virallista tai epävirallista (London & Smither, 2002). Sekä palautteen antaminen että vastaanottaminen ovat taitoja, joiden onnistumiseen tarvitaan runsaasti käytännön harjoittelua (Nieminen, 2019; Venninen, 2007, 86). Seuraavaksi tässä pro gradu -tutkielmassa siirrytään tarkastelemaan tarkemmin sitä, miten palautetta tulisi antaa ja vastaanottaa. Alaluvussa 3.3.1 käsitellään palautteen antamiseen liittyviä seikkoja, kun taas alaluvussa 3.3.2 käsitellään palautteen vastaanottamiseen liittyviä seikkoja.

3.3.1 Palautteen antaminen

Palautetta tulisi Garberin (2004) mukaan antaa organisaatiossa säännöllisesti. Hänen mukaansa ei ole riittävää, että työyhteisön jäsenet organisaatiossa saavat palautetta esimerkiksi vain kerran vuodessa. Työyhteisöön kuuluvien jäsenten tulisi saada kuulla tasaisin väliajoin sekä myönteistä että korjaavaa palautetta omasta työskentelystään. Mikäli työntekijä saa palautetta todella harvoin, hänelle voi jäädä epäselväksi, miten hän suoriutuu päivittäisistä työtehtävistään. Tällöin työntekijä saattaa alkaa ajatella, että se, ettei hän saa palautetta, viestii työskentelyn sujumisesta moitteettomasti (Garber, 2004, 7–8). Palautteen antamista voidaan kuvailla dynaamiseksi viestintää sisältäväksi prosessiksi (Baker ym., 2013). Olisi hyvä, että palautteen antamistilanteessa olisivat läsnä vain aktiiviset toimijat eli palautteen antaja ja palautteen vastaanottaja (Koponen & Holvikivi, 2016; Mulder & Ellinger, 2013).

Jotta palautteen vastaanottaja kykenee pohtimaan kriittisesti saamaansa palautetta, olisi tärkeää, että palautteen antaminen tapahtuisi luottamuksellisessa ja turvallisessa ympäristössä (Sellberg, Roaldsen, Nygren-Bonnier & Halvarsson, 2022). Lisäksi palaute tulisi antaa siten, että se on yhteydessä kyseessä olevan organisaation päämäärään tai päämääriin (Baker ym., 2013; Ranne, 2006, 38). Palautteen on oltava aiheellista ja oikeellista eli totuudenmukaista (Berlin, 2008, 77, 84; Hattie & Timperley, 2007; Nieminen, 2019). Jotta palautteen vaikutus on mahdollisimman tehokas, tulee palaute antaa sen vastaanottajalle jäsenellisesti (Baker ym., 2013). Palautteen tulisi myös olla luonteeltaan mahdollisimman konkreettista (Atjonen, 2021; Nieminen, 2019; Uutela, 2019, 132). Palautteesta siis pitäisi tulla selkeästi ilmi se, mihin palautteella on tarkoitus kiinnittää huomiota (Nieminen, 2019; Uutela, 2019, 132). Sisällöllisesti palauteviestin tulisi olla tarkkaa, täsmällistä ja yksityiskohtaista (Harms & Roebuck, 2010; Mulder & Ellinger, 2013).

Peruseriaate palautteen antamisessa on seuraava: työntekijän pitäisi saada enemmän palautetta niistä asioista tai tilanteista, joissa hän on onnistunut kuin niistä asioista tai tilanteista, joissa hän on epäonnistunut (Aarnikoivu, 2008, 144; Harms & Roebuck, 2010). Mikäli työntekijä saa enemmän palautetta epäonnistumisista, saattaa hän Aarnikoivun (2008) mukaan alkaa kohdentaa saamansa palautteen itseensä henkilönä. Tällöin palautteen tehtävä kehittymisen välineenä ei pysty toteutumaan (Aarnikoivu, 2008, 144). Palautteen antamisen ensimmäinen vaihe on arviointi eli palautteen antajan tulee tehdä arviointi siitä, millaista toisen henkilön toiminta on suhteessa asetettuihin päämääriin (Nieminen, 2019). Parasta olisi, että palaute annettaisiin mahdollisimman pian sen tilanteen jälkeen, jota palaute koskee, jotta tilanne olisi

selkeästi muistissa sekä palautteen antajalla että palautteen vastaanottajalla (Niemi-Murola & Pyörälä, 2012; Nieminen, 2019). Palautteen voi antaa kesken tilanteen, mikäli palautteen antajan tai vastaanottajan tunteet eivät estä asiaa ja, jos tilanne muuten on sopiva palautteen antamiselle (Ahonen & Lohtaja-Ahonen, 2011, 172).

Palautteen antaminen vaatii palautteen antajalta aikaa (Baker ym., 2013). Palautteen antajalla ei siis saisi olla kiire, vaan hänen tulisi varata palautteen antamiseen rauhallinen hetki (Berlin, 2008, 87). Olisi tärkeää, että palautteen antaja valmistautuisi huolellisesti palautteen antamiseen (Sellberg ym., 2022). Ennen palautteen antamista palautteen antajan tulisi pohtia, kenelle hän on antamassa palautetta kyetäkseen suunnittelemaan palautteen sen vastaanottajan mukaan (Cole, 2006, 68; Ranne, 2006, 44; Sully de Luque & Sommer, 2000). Toisilla henkilöillä voi nimittäin olla tarve saada enemmän myönteistä palautetta suhteessa korjaavaan palautteeseen kuin toisilla henkilöillä (Kupias ym., 2013, luku 5). Lam, Sarkany, Whitman ja Straus kertovat artikkelissaan, että palautteen antajan olisi ennen palautteen antamista hyvä pyrkiä ymmärtämään, mikä on palautteen vastaanottajan mielentila ja tunnetila keskustelun alussa. Palautteen antaja voi esimerkiksi aloittaa keskustelun jollakin avoimella ja neutraalilla kysymyksellä, esimerkiksi kysymällä, kuinka palautteen vastaanottaja voi (Lam, Sarkany, Whitman & Straus, 2022).

Itse palautetta annettaessa erittäin tärkeää on asian käsitteleminen dialogisesti (Kupias ym., 2013, luku 1). Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että palautteen antaja ja vastaanottaja eivät määritä palautteen kelpoisuutta sen perusteella, millaisessa hierarkkisessa järjestyksessä he ovat toisiinsa verrattuna (Venninen, 2005). Dialogisessa keskustelutilanteessa molemmat osapuolet vaikuttavat toisiinsa (Silvennoinen & Tilli, 2017, 55). Palautetilanteen ollessa dialoginen tapahtuu keskusteleminen osapuolten välillä, jotka ovat keskenään samanarvoisia (Berlin, 2008, 91). Dialogissa osapuolet pyrkivät siihen, että he vilpittömästi ymmärtäisivät toistensa näkökantoja (Kupias ym., 2013, luku 3). Dialogisen keskustelun voidaan nähdä olevan luonteeltaan yhdessä etsimistä ja yhteisen löytämistä (Silvennoinen & Tilli, 2017, 55). Jotta palautetilanne voi olla dialoginen, täytyy osapuolten arvostaa ja kunnioittaa toisiaan (Kupias ym., 2013, luku 3).

Myönteistä palautetta voi antaa sekä sanallisesti että sanattomasti eli elekielen ja kosketuksen kautta (Aalto, 2002, 141). Aarnikoivu (2008) kertoo, että myönteistä palautetta annettaessa on olennaista, että palautteen antaja kertoo selkeästi, mistä asiasta tai tilanteesta hän antaa palautetta. Lisäksi olisi hyvä, että myönteinen palaute perusteltaisiin faktoihin pohjautuen

(Aarnikoivu, 2008, 149). Edellä mainittujen asioiden ohella olisi tärkeää, että annettava myönteinen palaute olisi luonteeltaan mahdollisimman aitoa (Aalto, 2002, 141; Berlin, 2008, 78). Myönteistä palautetta tulisi antaa pienistäkin onnistumisista (Aarnikoivu, 2008, 148). Berlin (2008) tuo väitöskirjassaan esille, että toisinaan myönteinen palaute voi olla luonteeltaan aineellista. Esimerkiksi esihenkilö voi antaa alaiselleen myönteistä palautetta tarjoamalla hänelle mahdollisuuden siirtyä uusiin työtehtäviin tai antamalla hänelle bonuksen (Berlin, 2008, 113). Kahdenkeskisyys ei ole välttämättömyys myönteisen palautteen antamiselle (Ranne, 2006, 45). Myönteisen palautteen voi antaa muidenkin kuullen, mikäli se sopii palautteen vastaanottajan luonteeseen (Ranne, 2006, 45; Silvennoinen & Tilli, 2017, 71).

Morranin, Stocktonin ja Bondin (1991) mukaan korjaavan palautteen antaminen on haasteellisempaa kuin myönteisen palautteen antaminen. Tämän taustalla on se, että usein palautteen antaja pelkää korjaavan palautteen antamisen vahingoittavan palautteen vastaanottajaa (Morran, Stockton & Bond, 1991). Lam kollegoineen (2022) tuo esille, että yksi tapa antaa korjaavaa palautetta on kysy-kerro-kysy -palautemenetelmä. Tässä menetelmässä palautteen antaja ensiksi kysyy palautteen vastaanottajalta tämän omaa arvioita asiasta tai tilanteesta, jota palaute koskee. Tällainen menettely antaa palautteen antajalle käsityksen palautteen vastaanottajan näkökulmasta ja siitä, onko tämä tietoinen ongelmista vai ei. Kun palautteen antaja on saanut ymmärryksen palautteen vastaanottajan näkökulmasta aiheeseen, tulee palautteen antajan kertoa, mikä palautteen vastaanottajan toiminnassa on ongelmallista ja miten tämän kannattaisi muuttaa toimintaansa. Lopuksi palautteen antajan tulisi kysyä palautteen vastaanottajalta tämän mielipidettä annetuista kehitysehdotuksista (Lam ym., 2022).

Korjaavan palautteen antamiseen tulisi aina olla riittävät perusteet (Berlin, 2008, 99). Korjaavaa palautetta antaessaan palautteen antajan tulisi kertoa palautteen vastaanottajalle käytännön esimerkkejä tilanteista, joissa palautteen vastaanottajan kannattaisi toimia eri tavalla kuin tämä on toiminut (Garber, 2004, 33). Palautteen antajan olisi myös hyvä tuoda esille palautteen vastaanottajalle se, millainen vaikutus tämän toiminnalla on muihin ihmisiin (Emory, 2019; Harms & Roebuck, 2010). Keskeistä on, että palautteen antaja ei syyllistä palautteen vastaanottajaa (Aarnikoivu, 2008, 148). Korjaavaa palautetta antaessaan palautteen antajan pitäisi muistaa rauhassa kuunnella, mitä argumentteja palautteen vastaanottaja itse kertoo omalle käyttäytymiselleen ja suoriutumiselleen, sillä joskus syyt omaan käyttäytymiseen tai suoriutumiseen voivat olla sellaisia, jotka eivät ole palautteen vastaanottajan itsensä hallittavissa (Garber, 2004, 33). Vennisen (2004) mukaan ihmisille ei ole tyypillistä kertoa omista tunteistaan sanallisesti, vaan viesti tulee esille erilaisten sanattomien keinojen eli

esimerkiksi ilmeiden ja eleiden kautta. Palautetta antaessaan palautteen antajan kannattaa pyrkiä lukemaan palautteen vastaanottajasta ilmi tulevia sanattomia viestejä, joiden perusteella palautteen antaja voi tarpeen vaatiessa muokata toimintaansa, esimerkiksi tarkentaa sanomaansa tai lopettaa palautteen antamisen toistaiseksi (Venninen, 2004).

Venninen (2007) kertoo, että palautteen antamista vaikeuttavia ulkoisia syitä ovat ajan puute, toisten työntekijöiden työskentelyn liian vähäinen näkeminen ja erilaiset ristiriitatilanteet työyhteisössä. Palautteen antamista vaikeuttavia sisäisiä syitä puolestaan ovat puutteet omassa jaksamisessa, taidoissa ja uskalluksessa (Venninen, 2007, 152). Baker ja hänen kollegansa (2013) esittävät, että usein palautteen antajia huolestuttaa se, millainen palautteen vastaanottajan reaktio palautteeseen on. Palautteen antaminen on monille ihmisille hermostuttava tilanne, minkä takia työyhteisön jäsenet saattavat viivytellä palautteen antamista tai jopa jättää palautteen antamatta (Baker ym., 2013). Palautteen antaminen on Kupiaan ja hänen kollegoidensa mukaan (2013) mukaan taito, jossa voi kehittyä. Yksi parhaimmista keinoista kehittyä palautteen antajana on se, että palautteen antaja hyödyntää kaikki palautemahdollisuudet eli antaa palautetta aina, kun se vain on mahdollista. Palautteen antamisen taidot nimittäin kehittyvät vain harjoittelemalla palautteen antamista (Kupias ym., 2013, luku 5).

3.3.2 Palautteen vastaanottaminen

Palautteen antamisen onnistumiseen vaikuttaa suuressa roolissa se, osaako palautteen vastaanottaja ottaa saamansa palautteen oikealla tavalla vastaan (Aarnikoivu, 2008, 150; Nieminen, 2019). Palautteen vastaanottaminen ei ole helppo taito siitä syystä, että palautteen vastaanottaminen on yhteydessä erilaisiin emotionaalisiin ja sosiaalisiin tekijöihin (Nieminen, 2019). Silvennoinen ja Tilli (2017) kertovat teoksessaan, että palautteen vastaanottamiseen vaikuttaa usea eri tekijä. Palautteen vastaanottamiseen vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa palautteen vastaanottajan minäkuva, itsetunto, aikaisemmat kokemukset, asenteet, uskomukset, tunnetila ja tilanne, jossa palautteen vastaanottaja on vastaanottamassa palautetta (Silvennoinen & Tilli, 2017, 7, 86). Lisäksi palautteen vastaanottamiseen vaikuttaa merkittävässä roolissa se, millainen palautteen antajan ja vastaanottajan välinen suhde on (Aarnikoivu, 2008, 141). Palautteen vastaanottamisen onnistumiseksi organisaatioon tulisi luoda turvallinen ympäristö, sillä sen avulla työntekijät pystyvät reagoimaan paremmin etenkin saamaansa korjaavaan palautteeseen (Baker ym., 2013).

Taitavilla palautteen vastaanottajilla on ymmärrys siitä, mitä hyötyjä palautteen kautta voidaan saavuttaa, minkä vuoksi he pyytävät tasaisin väliajoin palautetta omasta toiminnastaan (Cheremie, 2013; Ranne, 2006, 108). Palautteen vastaanottajan tulisi kuunnella saamansa palaute aktiivisesti loppuun saakka ja osoittaa omalla käytöksellään kuuntelevansa palautteen antajaa (Aarnikoivu, 2008, 152; Ahonen & Lohtaja-Ahonen, 2011, 121; Ranne, 2006, 131). Palautteen vastaanottamisen aikana kannattaa pyrkiä olemaan mahdollisimman avoin vastaanotettavalle palautteelle, sillä ilman palautteen kunnollista käsittämistä palautteen käsitteleminen myöhemmin ei ole mahdollista (Cole, 2006, 24; Mulder & Ellinger, 2013). Palautteen vastaanottamisen aikana palautteen vastaanottajan olisi hyvä pyrkiä ymmärtämään palautteen antajan tunteita (Aarnikoivu, 2008, 152). Palautteen saatuaan palautteen vastaanottajan tulisi tuoda palautteen antajalle ilmi, että hän arvostaa saamaansa palautetta (Aarnikoivu, 2008, 152; Ranne, 2006, 110). Arvostuksen voi tuoda ilmi sekä sanallisesti että sanattomasti (Ranne, 2006, 110).

Ranne (2006) kertoo, että palautteen vastaanottamisen jälkeen vuorossa on saadun palautteen vastaanoton sääteleminen. Palautteen vastaanottaja säätelee itse sitä, kuinka voimakkaasti hän antaa palautteen vaikuttaa itseensä. Erityisen merkityksellistä palautteen säätely on korjaavaa palautetta vastaanotettaessa (Ranne, 2006, 120). Palautteen vastaanottamisen aikana syntyneitä tunteita ei tule sivuuttaa, vaan tämän sijaan ne kannattaa sanoittaa ja kertoa ääneen palautteen antajalle (Nieminen, 2019). Jo palautetta vastaanottaessaan palautteen vastaanottajan kannattaa yrittää pohtia saamaansa palautetta kriittisesti ja muodostaa itselle käsitys siitä, mitä palaute tarkoittaa käytännössä (Aarnikoivu, 2008, 152; Nieminen, 2019). Tarvittaessa palautteen vastaanottajan kannattaa kysyä palautteen antajalta tarkentavia kysymyksiä palautteen päämäärään liittyen (Aarnikoivu, 2008, 152; Ranne, 2006, 131). Tarkentavien kysymysten kysyminen ehkäisee väärinymmärrysten ja väärin tulkintojen syntymistä (Ranne, 2006, 131).

Aalto (2002) tuo teoksessaan esille, että palautteen vastaanottamisen jälkeen on mahdollisesti tarpeellista kartoittaa omaa persoonallisuutta, toimintaa ja käyttäytymistä esimerkiksi pohtimalla sitä, miten oma kuva itsestä ja muiden näkemä kuva itsestä eroavat toisistaan. Tällaisen toiminnan kautta palautteen vastaanottajaa oppii paremmin tuntemaan itseään (Aalto, 2002, 155). Palautteen vastaanottaja tekee itse päätöksen siitä, kuinka hän hyödyntää saamaansa palautetta (Audia & Locke, 2003). Palautteen vastaanottajan kannattaa pohtia sitä, miltä osin palaute on hänelle hyödyllistä ja mitä konkreettisia toimenpiteitä hänen kannattaisi tehdä saamansa palautteen pohjalta (Ranne, 2006, 134–136). Mikäli palautteen vastaanottaja

päättää saamansa palautteen pohjalta muuttaa toimintaansa jotenkin, kannattaa hänen tarvittaessa pyytää siihen apua ja tukea muilta ihmisiltä (Silvennoinen & Tilli, 2017, 97).

Jokainen ihminen ottaa omalla tavallaan vastaan kiitoksia, kannustusta ja muuta myönteistä palautetta (Silvennoinen & Tilli, 2017, 87). Useimmat ihmiset saavat myönteisestä palautteesta hyvän olon kokemuksia (Aalto, 2002, 152). Kuitenkin jotkut ihmiset kiusaantuvat tai hämmentyvät saadessaan myönteistä palautetta, etenkin muiden ihmisten kuullen (Aalto, 2002, 152; Berlin, 2008, 135; Silvennoinen & Tilli, 2017, 87). Voimakas kriittisyys itseä kohtaan, heikko itsetunto tai kokemattomuus hyvän palautteen saamiseen ovat syitä, joiden takia myönteisen palautteen vastaanottaminen saattaa olla haasteellista (Aalto, 2002, 154; Berlin, 2008, 135). On myös tullut ilmi, että mitä vähemmän myönteistä palautetta saa, sitä haasteellisempaa sen vastaanottamisesta voi tulla (Silvennoinen & Tilli, 2017, 87). Myönteisen palautteen vastaanottamisen voidaan nähdä olevan luonteeltaan oman onnistumisen tunnustamista (Aalto, 2002, 152). Myönteisen palautteen saajan tulisi nauttia palautteesta, kiittää siitä ja osoittaa palautteen antajalle arvostus saatua palautetta kohtaan (Silvennoinen & Tilli, 2017, 89).

Korjaavan palautteen vastaanottaminen aiheuttaa yleensä voimakkaita tunteita (Aalto, 2002, 135; Berlin, 2008, 161; Cannon & Witherspoon, 2005). Tämä johtuu siitä, että korjaava palaute käsittelee ihmisen heikkouksia, erehdyksiä, unohduksia, epäsovivaa käyttäytymistä tai kyvyttömyyttä tehdä työtä odotetulla tavalla (Aalto, 2002, 135; Järvinen, 2020, luku 4; Silvennoinen & Tilli, 2017, 90). Korjaava palaute siis uhkaa ihmisen itsetuntoa ja osaamista (Audia & Locke, 2003). On täysin luonnollista, että ihminen pyrkii puolustusmekanismien kautta suojaamaan itseään epäonnistumisen ja ulkopuoliseksi jäämisen tuntemuksilta (Aalto, 2002, 135). Se, kuinka voimakkaita tunteita korjaava palaute ihmisessä herättää, riippuu esimerkiksi siitä, kuinka yllättävää palaute on tai kuinka merkittävään asiaan palaute liittyy (Silvennoinen & Tilli, 2017, 90). Aalto (2002, 133) kertoo, että korjaavan palautteen vastaanottajan tulee arvostaa itseään ja hyväksyä se, ettei hän ole täydellinen. Tyypillisesti ihmiset ottavat korjaavaa palautetta vastaan mieluiten sellaisilta ihmisiltä, joihin he pystyvät luottamaan (Audia & Locke, 2003).

Silvennoinen ja Tilli (2017) esittävät, että korjaava palautetta saadessaan palautteen vastaanottajan ei tulisi ajatella, että hän on jotenkin viallinen tai että palautteen antajalla on jotakin häntä vastaan. Tämän sijaan palautteen vastaanottajan tulisi suhtautua korjaavaan palautteeseen rauhallisesti ja antaa lepoa omille aivoille, jotta alkukantaisia reaktioita eli

esimerkiksi muiden syyttelyä tai tilanteesta pakenemista, ei tapahtuisi (Silvennoinen & Tilli, 2017, 90). Korjaavan palautteen vastaanottajan siis tulisi pystyä hillitsemään itsensä (Aalto, 2002, 132). Tarvittaessa korjaavaa palautetta vastaanottaessa kannattaa kysyä palautteen antajalta selvennyksiä tai käytännön esimerkkejä, jotka auttavat ymmärtämään palautteen antajan viestiä (Silvennoinen & Tilli, 2017, 91). Nimittäin, mikäli palautteen vastaanottaja ei ymmärrä saamaansa korjaava palautetta, ei palautteesta ole hyötyä (Audia & Locke, 2003).

Aalto (2002) kertoo, että kaikissa tapauksissa palautteen antajalla ei välttämättä ole täyttä selvyyttä palautteen antamiseen johtaneesta tilanteesta. Mikäli muilla työyhteisön jäsenillä on tietoa palautteeseen liittyvistä yksityiskohdista, voi palautteen saaja kysyä heiltä, mikä on heidän näkemyksensä tilanteesta. Näin toimimalla palautteen vastaanottajan on mahdollista muodostaa itselle objektiivisempi kuva asiasta, jota palaute koskee (Aalto, 2002, 136–137). Erityisen tärkeää lisäpalautteen pyytäminen on tilanteessa, jossa saatu palaute aiheuttaa palautteen vastaanottajassa epäilyksiä tai hämmennystä (Audia & Locke, 2003). Aalto (2002) kertoo, että saatu korjaava palaute voi osoittautua joko aiheelliseksi tai aiheettomaksi. Mikäli palaute osoittautuu aiheettomaksi, kannattaa palautteen vastaanottajan olla ymmärtäväinen palautteen antajaa kohtaan (Aalto, 2002, 137). Mikäli taas palaute osoittautuu aiheelliseksi, on palautteen vastaanottajan aika ryhtyä tarkoituksenmukaisiin toimiin eli esimerkiksi muuttaa omaa työskentely- tai toimintatapaa tai uudistaa omaa osaamista (Aalto, 2002, 137; Audia & Locke, 2003; Silvennoinen & Tilli, 2017, 93).

Aarnikoivu (2008) kertoo, että ongelmista palautteen vastaanottamisessa kertovat esimerkiksi saadun palautteen torjumisen pakenemalla tilannetta tai esittämällä vasta-argumentteja kesken palautteen vastaanottamisen, palautteen antajan puutteiden esille tuominen, liioitteleminen, toisten ihmisten syyttäminen omasta toiminnasta, palautteen arvosteleminen ennen kuin palautteen antaja on kertonut palautteen kokonaan tai palautteen antajan sanojen vääristely. Kehittyminen palautteen vastaanottajana vaatii kriittistä itsearviointia. Olennaisinta on, että yksilö arvioi sitä, mikä hänen asennoitumisensa palautetta kohtaan on. Tätä yksilö voi pohtia esimerkiksi seuraavien kysymysten kautta: Pystynkö vastaanottamaan palautetta asiallisesti? Milloin viimeksi sain palautetta ja kuinka suhtauduin saamaani palautteeseen? Millä tavalla käsittelin saamaani palautetta? (Aarnikoivu, 2008, 151–152). Oma palautteen vastaanottamistaitoa voi siis parantaa kehittämällä omia reflektointitaitoja (Kupias & Koski, 2013, 164).

4 Tutkielman toteutus

Tämä pro gradu -tutkielma on luonteeltaan laadullinen tutkimus, ja tarkemmin määriteltynä tapaustutkimus. Tutkimusote pro gradu -tutkielmassa on fenomenografinen. Tutkielman aineistonkeruu on toteutettu lähettämällä Webropol-kyselytyökalulla laadittu sähköinen kyselylomake eräässä suomalaisessa henkilöstöpalvelualan organisaatiossa työskenteleville työntekijöille. Kerätty tutkimusaineisto on analysoitu aineistolähtöisen sisällönanalyysin avulla. Seuraavaksi tässä pro gradu -tutkielmassa siirrytään esittelemään tarkemmin tutkielman tavoitteita ja tutkimuskysymyksiä, lähestymistapaa, tiedonkeruumenetelmää, tutkimuksen kohdejoukkoa ja aineiston analyysia.

4.1 Tutkielman tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tekemisen voidaan nähdä lähtevän liikkeelle siitä, kun tutkija tekee alustavan valinnan tutkittavasta aiheesta (Juuti & Puusa, 2020). Toisinaan tutkimusaiheen keksiminen saattaa olla tutkimuksen tekemisen haasteellisin vaihe (Eskola & Suoranta, 1998, 28; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2009, 66). Tutkimusaiheen valintaan on hyvä varata tarpeeksi aikaa (Hirsjärvi ym., 2009, 66). Juuti ja Puusa (2020) kertovat, että usein tutkija saa idean tutkimusaiheesta omien havaintojensa perusteella eli hän havaitsee jonkin aiheen sellaiseksi, että siitä olisi tarpeellista saada lisää tietoa. Tutkijan on myös mahdollista saada apua tutkimusaiheen valintaan kirjallisuudesta (Juuti & Puusa, 2020). Tämä pro gradu -tutkielma lähti liikkeelle siitä, kun tehtiin päätös, että tutkielmassa halutaan tutkia palautteen merkitystä asiantuntijatyössä. Aiheeseen päädyttiin tutkijan tehtyä työelämässä havaintoja siitä, että palautteella on useita erilaisia positiivisia vaikutuksia, mutta palautetta ei kuitenkaan hyödynnetä työpaikoilla riittävästi. Tutkimusaiheen valinnan jälkeen tutkimusprosessissa on vuorossa tutkimusongelman määrittely, tutkimustavoitteiden asettaminen ja tarkkojen tutkimuskysymysten muotoilu (Juuti & Puusa, 2020; Vilka, 2021, 35).

Tutkimusongelman määrittelemisen voi olla vaativampaa kuin tutkimusongelman ratkaiseminen (Hirsjärvi ym., 2009, 125). Tutkimusongelman määrittelemistä helpottaa tutustuminen omaa tutkimusaluetta koskevaan kirjallisuuteen (Eskola & Suoranta, 1998, 28; Hirsjärvi ym., 2009, 75–76; Vilka, 2021, 33). Tutkijan tutustuttua organisaatioissa jaettavaa palautetta koskevaan kirjallisuuteen tultiin siihen lopputulokseen, että pro gradu -tutkielmassa tutkitaan sitä, millaisia käsityksiä asiantuntijaorganisaatiossa työskentelevillä työntekijöillä eli asiantuntijoilla on työyhteisössä jaettavan palautteen tavoitteista sekä työyhteisön

palautekulttuurista. Tutkimuksen tavoitteita asettaessaan tutkijan kannattaa muistaa se, että yhdessä tutkimuksessa ei ole mahdollista ratkaista kaikkia tutkimusaiheeseen liittyviä ongelmia (Hirsjärvi ym., 2009, 67; Juuti & Puusa, 2020). Tälle pro gradu -tutkielmalle on asetettu kolme tavoitetta. Ensimmäisenä tavoitteena on saada selville, millaisia käsityksiä asiantuntijoilla on työyhteisössä jaettavan palautteen tavoitteista. Toisena tavoitteena on ymmärtää, millaisia käsityksiä asiantuntijoilla on työyhteisössä tapahtuvan palautteen antamisen ja vastaanottamisen käytänteistä eli hyvistä ja huonoista palautteen antamisen ja vastaanottamisen tavoista. Kolmantena tavoitteena on saada tietoa siitä, miten asiantuntijat kehittäisivät työyhteisön palautekulttuuria.

Juuti ja Puusa (2020) tuovat teoksessaan esille, että tutkimuksen tavoitteet tuodaan esille tutkimuskysymysten muodossa. Hyvin rajatussa tutkimuksessa tutkimuskysymyksiä on tyypillisesti kahdesta kolmeen (Juuti & Puusa, 2020). Tutkimuksen teoreettista viitekehystä voidaan hyödyntää apuna tarkkoja tutkimuskysymyksiä määriteltäessä (Vilkkä, 2021, 33). Tutkimuskysymysten laatiminen vaati paljon aikaa. Tutkimuskysymyksiä laadittaessa käytettiin tukena tutkimusaihetta koskevaa kirjallisuutta. Kun tutkija saa lisää tietoa tutkittavasta aiheesta, saattaa hän haluta muokata jo laatimiaan tutkimuskysymyksiä (Juuti & Puusa, 2020). Kun tutkijan ymmärrys tutkimusaiheesta kasvoi tutkimusaihetta koskevaan kirjallisuuteen tutustumisen kautta, tehtiin jo laadittuihin tutkimuskysymyksiin tarvittavia muutoksia. Tässä pro gradu -tutkielmassa päädyttiin lopulta kolmeen tutkimuskysymykseen. Tutkielman tutkimuskysymykset muotoiltiin niin, että niiden avulla pystytään tarkastelemaan käsiteltävää aihetta mahdollisimman laajasti.

Tutkielman tutkimuskysymykset ovat:

- 1. Millaisia käsityksiä asiantuntijoilla on palautteen tavoitteista?**
- 2. Millaisia käsityksiä asiantuntijoilla on palautteen antamisen ja vastaanottamisen käytänteistä?**
- 3. Miten asiantuntijat kehittäisivät työyhteisön palautekulttuuria?**

4.2 Tutkielman lähestymistapa

Tutkimuksen lähestymistavasta puhuttaessa tarkoitetaan tyypillisesti sitä, onko tutkimus luonteeltaan laadullinen eli kvalitatiivinen vai määrällinen eli kvantitatiivinen (Hirsjärvi ym., 2009, 136; Juuti & Puusa, 2020). Tämä pro gradu -tutkielma on luonteeltaan laadullinen eli

kvalitatiivinen. Laadullisen tutkimuksen määrittelyminen ei ole yksinkertaista (Hammersley, 2013, 19; Hennink, Hutter & Bailey, 2011, 8). Laadullisen tutkimuksen voidaan nähdä olevan eräänlainen yläkäsite, jonka alle kuuluu erilaisia tutkimusmenetelmiä ja filosofisia lähtökohtia (Hennink ym., 2011, 8). Metsämuuronen (2011) tuo teoksessaan esille, että laadullisella tutkimuksella ei ole täysin omaa teoriaa tai paradigmaa eikä täysin omia metodeja. Laadullinen tutkimus voidaankin määritellä ”joukoksi erilaisia tulkinnallisia tutkimuskäytäntöjä” (Metsämuuronen, 2011). Laadullisessa tutkimuksessa on tarkoituksena ymmärtää tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä tukittavien näkökulmasta (Hennink ym., 2011, 8–9; Juuti & Puusa, 2020). Laadullisen tutkimuksen kiinnostuksen kohteena ovat siis tutkittavien henkilöiden kokemukset, näkemykset, tuntemukset ja ne merkitykset, joita he asettavat tutkimuksen kohteena olevalle ilmiölle (Juuti & Puusa, 2020).

Tyypillisesti laadullinen tutkimus tutkii ihmisiä heidän luonnollisissa ympäristöissään (Hennink ym., 2011, 9; Hirsjärvi ym., 2009, 161; Juuti & Puusa, 2020). Laadullista tutkimusta voidaan kutsua ymmärtäväksi tutkimukseksi (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 26). Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on tuottaa rikasta, seikkaperäistä ja perusteellista tietoa tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä (Hennink ym., 2011, 10; Hirsjärvi ym., 2009, 161; Juuti & Puusa, 2020). Laadullinen tutkimus onkin hyvä valinta etenkin tutkittaessa uusia tai monimutkaisia aiheita (Hennink ym., 2011, 10). Tehtäessä laadullista tutkimusta ei tavoitella totuuden löytämistä tukittavasta ilmiöstä (Vilka, 2021, 96). Laadullisen tutkimuksen kautta ei myöskään pyritä saavuttamaan luotettavaa tietoa siitä, kuinka usein tai missä määrin tukittava ilmiö näyttäytyy (Juuti & Puusa, 2020). Vilka (2021) kertoo, että laadullisessa tutkimuksessa tutkija luo ihmisten kuvailemien kokemusten ja käsitysten pohjalta johtolankoja, joiden perusteella hän kykenee tulkintojen tekemiseen. Laadullisen tutkimuksen voidaankin nähdä olevan luonteeltaan eräänlaista arvoitusten ratkaisemista (Vilka, 2021, 96).

Tutkiminen on Hirsjärven ja hänen kollegoidensa (2009, 123) mukaan valintojen tekemistä koko tutkimusprosessin ajan. Eskola ja Suoranta (1998) kertovat, että tutkijalla on merkittävä rooli laadullisessa tutkimuksessa. Laadullista tutkimusta tekevä tutkija kykenee suunnittelemaan ja suorittamaan tutkimuksen tekemisen joustavasti ilman tiukkoja reunaehtoja (Eskola & Suoranta, 1998, 16). Laadullisen tutkimuksen etuna on Juutin ja Puusan (2020) mukaan se, että sen asetelma on luonteeltaan joustava. Tästä syystä tutkimuksen tekemisen eri vaiheiden välillä on melko runsaasti päällekkäisyyttä (Juuti & Puusa, 2020). Tehdessään laadullista tutkimusta tutkijan on tutkimuksen edetessä tarvittaessa mahdollista palata aiemmin tekemiinsä valintoihin ja tehdä niihin tarpeelliseksi kokemiaan muutoksia (Hirsjärvi ym., 2009,

164; Juuti & Puusa, 2020; Vilkka, 2021, 49). Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan on perusteltava tutkimusprosessin aikana tekemänsä valinnat tutkimuksen lukijalle (Eskola & Suoranta, 1998, 17).

Tarkemmin määriteltynä tämä pro gradu -tutkielma on luonteeltaan tapaustutkimus. Tapaustutkimuksen tekeminen on hyvin yleistä kasvatustieteellisessä tutkimuksessa (Atkins & Wallace, 2016, luku 6). Tapaustutkimukselle ei ole olemassa yhtä tiettyä määritelmää (Syrjälä, 1994). Vilkka (2021) kertoo, että tapaustutkimus on eräs näkökulma, jonka kautta todellisuutta voidaan tutkia. Tapaustutkimuksessa tutkimusaineisto määritellään ennakkoon valittujen ja juuri kyseessä olevaan tutkimusongelmaan sopivien ehtojen perusteella (Vilkka, 2021, 124–125). Tapaustutkimus on siis luonteeltaan empiirinen tutkimus, jossa tutkimuksen kohteeksi valitaan joko yksi tai tarvittaessa useampi tapaus (Laine, Bamberg & Jokinen, 2015; Metsämuuronen, 2011; Vilkka, 2021, 125). Tapaus voi olla melkein mikä tahansa, esimerkiksi yksilö, yhteisö, organisaatio, kaupunki, valtio, tapahtuma tai tilanne (Atkins & Wallace, 2016, luku 6; Laine ym., 2015; Vilkka, 2021, 125). Tapaustutkimusta voidaan kuvailla joustavaksi, koska siinä tietoa etsitään sieltä, mistä sitä on mahdollista saada (Syrjälä, 1994).

Laine kollegoineen (2015) korostaa, että tapaustutkimusta tehtäessä on tarpeen erottaa toisistaan tutkimuksen kohde ja tapaus. Tutkimuksen kohteella tarkoitetaan asiaa, jota tapaus edustaa (Laine ym., 2015). Valittu tapaus voi olla joko täysin tyypillinen tapaus tai vaihtoehtoisesti jollakin tavalla muista tapauksista erottuva (Syrjälä, 1994). Tässä pro gradu -tutkielmassa tutkimuksen kohteena on palaute asiantuntijatyössä ja tapauksena on eräässä suomalaisessa henkilöstöpalvelualan organisaatiossa työskentelevät työntekijät. Yksi tapa, jolla tapaustutkimus voi lähteä liikkeelle, on se, että tutkimuksen kohteen ollessa tiedossa etsitään sellainen tapaus, jossa voidaan käyttää hyödyksi ja kehittää valittuja käsitteitä (Laine ym., 2015). Tutkijan kannattaa harkita sopivaa tapausta huolellisesti (Syrjälä, 1994). Tämä pro gradu -tutkielma lähti liikkeelle juuri edellä mainitulla tavalla: tutkijan tehtyä lopullisen päätöksen tutkimuksen kohteesta alettiin etsimään tapausta, joka edustaisi hyvin tutkimuksen kohdetta.

Se, mikä tapauksen merkitys on, tulee tyypillisesti esille vasta tutkimusprosessin vaiheiden etenemisen aikana (Laine ym., 2015). Tapaustutkimuksen voidaan nähdä olevan kyseessä olevasta tapauksesta oppimista (Metsämuuronen, 2011). Laineen ja hänen kollegoidensa (2015) mukaan tapaustutkimus sopii erityisen hyvin vastaamaan kysymyksiin miten ja miksi. Syynä tähän on se, että tapaustutkimuksessa on usein tarkastelun kohteena kompleksisia ja pitkään jatkuvia ilmiöitä (Laine ym., 2015). Tavoitteena tapaustutkimuksessa on saada tutkittavasta

ilmiöstä entistä seikkaperäisempää ja syvällisempää tietoa (Laine ym., 2015; Metsämuuronen, 2011; Syrjälä, 1994). Tapaustutkimus ei pyri tapauksen yleistämiseen, vaan nimenomaan tapauksen perusteelliseen ymmärtämiseen (Metsämuuronen, 2011). Tapaustutkimus on oiva keino pyrkiä löytämään pienen kohdejoukon kautta vastaus tutkijan asettamiin tutkimuskysymyksiin (Atkins & Wallace, 2016, luku 6).

Tutkimusote kertoo täsmällisemmin sen, millainen tutkimus on (Juuti & Puusa, 2020). Tässä pro gradu -tutkielmassa tutkimusote on fenomenografinen. Fenomenografia on laadullisessa kasvatustieteellisessä tutkimuksessa käytetty tutkimusmetodinen ote (Han & Ellis, 2019; Kakkori & Huttunen, 2014). Kakkori ja Huttunen (2014) kertovat, että fenomenografialla on kytköksiä niin fenomenologiaan kuin hermeneutiikkaan. Fenomenografia-sana on yhdistetty kahdesta kreikankielisestä sanasta. Nämä sanat ovat *fainomen* eli ilmiö ja *graphein* eli kuvata tai kirjoittaa (Kakkori & Huttunen, 2014). Fenomenografia-sanalla siis viitataan ilmiön kuvaamiseen tai ilmiön kirjoittamiseen (Metsämuuronen, 2011). Fenomenografia on saanut alkunsa 1970-luvulla Göteborgin yliopistossa Ference Martonin tutkimuksista (Ahonen, 1994; Huusko & Paloniemi, 2006; Kakkori & Huttunen, 2014; Metsämuuronen, 2011). Marton ja hänen kollegansa hyödynsivät fenomenografista tutkimusotetta tutkiessaan opiskelijoiden erilaisia käsityksiä oppimisesta (Han & Ellis, 2019; Huusko & Paloniemi, 2006; Metsämuuronen, 2011).

Tutkimuskohteena fenomenografiassa on se, kuinka ympärillämme oleva maailma ilmenee ja muotoutuu ihmisen tietoisuudessa (Ahonen, 1994; Metsämuuronen, 2011). Fenomenografiassa ollaan erityisen kiinnostuneita siitä, millaisia käsityksiä ihmisillä on erilaisista arkisista ilmiöistä (Han & Ellis, 2019; Huusko & Paloniemi, 2006; Metsämuuronen, 2011). Fenomenografista tutkimusta tekevät tutkijat eivät käsittele tutkittavaa ilmiötä erillään niistä ihmisistä, jotka kokevat sen (Han & Ellis, 2019). Ahonen (1994) tuo esille, että ihminen muodostaa käsityksiä erilaisista ilmiöistä yhdistäessään mielessään oliot ja tapahtumat selittäviin yhteyksiin. Käsitteellä tarkoitetaan siis kuvaa, jonka ihminen rakentaa itselleen tiettyjen perusteiden vaikutuksesta (Ahonen, 1994). Ihmisillä voi olla hyvinkin eriäviä käsityksiä samasta aihealueesta esimerkiksi iästä, sukupuolesta tai koulutustaustasta riippuen (Metsämuuronen, 2011). Fenomenografista tutkimusta tekevät tutkijat ovat kiinnostuneita tekemään vertailua siitä, millaisia eriäviä käsityksiä ihmisillä on valitusta ilmiöstä (Ahonen, 1994).

Fenomenografisessa tutkimuksessa kuvataan maailmaa juuri sellaisena kuin se havaitaan (Kakkori & Huttunen, 2014). Yhteenvedon voidaan todeta, että fenomenografian tarkoituksena on luonnehtia, analysoida ja ymmärtää ihmisten eriäviä käsityksiä tutkittavasta ilmiöstä (Huusko & Paloniemi, 2006). Fenomenografia sopii hyvin tämän pro gradu -tutkielman tutkimusotteeksi siitä syystä, että tutkielmassa on tarkoituksena tutkia nimenomaan sitä, millaisia eriäviä käsityksiä asiantuntijoilla on palautteen tavoitteista ja työyhteisön palautekulttuurista. Fenomenografisessa tutkimuksessa tutkimusaineistona käytetään kirjallisissa muodossa olevia aineistoja (Huusko & Paloniemi, 2006). Fenomenografialla ei ole omaa tapaa laadullisen aineiston keräämiseen (Kakkori & Huttunen, 2014). Esimerkkejä fenomenografisessa tutkimuksessa käytettävistä tiedonkeruumenetelmistä ovat yksilöhaastattelut, ryhmähaastattelut, kirjoitelmat, erilaiset dokumentit, kyselyt tai edellä mainittujen tiedonkeruumenetelmien yhdistelmät (Huusko & Paloniemi, 2006).

4.3 Tiedonkeruumenetelmä

Laadullisen tutkimusaineiston voi kerätä usealla eri tavalla (Cohen, Manion & Morrison, 2018, 469; Flick, 2018; Hirsjärvi ym., 2009, 183; Vilka, 2021, 99). Yksinkertaisimmillaan laadullisella aineistolla viitataan aineistoon, joka on tekstin muodossa (Eskola & Suoranta, 1998, 13; Hennink ym., 2011, 16; Metsämuuronen, 2011). Joissakin tapauksissa tutkijalla on vaikutusta tekstin syntymiseen, kun taas joissakin tapauksissa tutkijalla ei ole minkäänlaista vaikutusta siihen, syntyykö tekstiä vai ei (Eskola & Suoranta, 1998, 13). Eniten käytettyjä tiedonkeruumenetelmiä laadullisessa tutkimuksessa ovat haastattelu, kysely, havainnointi ja erilaisista asiakirjoista kerätty tieto (Hirsjärvi ym., 2009, 183; Tuomi & Sarajärvi, 2018, 62). Alasuutari (2011) kertoo teoksessaan, että laadulliselle tutkimukselle on tunnusomaista kerätä sellainen aineisto, joka mahdollistaa monenlaisia erilaisia tarkastelunäkökulmia. Laadullista aineistoa voidaan kuvailla ilmaisullisesti rikkaaksi, monimerkityksiä sisältäväksi ja monimutkaiseksi (Alasuutari, 2011, 64–65). Tämän pro gradu -tutkielman tiedonkeruumenetelmäksi on valikoitunut kysely. Kysely on tiedonkeruumenetelmä, jossa tutkittavat täyttävät heitä varten laaditun kyselylomakkeen joko itsenäisesti tai valvotusti (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 63). Tässä pro gradu -tutkielmassa tiedonkeruu tapahtui siten, että tutkittavat täyttivät heille laaditun kyselylomakkeen itsenäisesti.

Kysely valitaan tiedonkeruumenetelmäksi tyypillisesti silloin, kun pyrkimyksenä on saada tietoa ihmisen ajatuksista, käsityksistä, näkemyksistä tai siitä, miksi hän toimii tietyllä tavalla

(Hirsjärvi ym., 2009, 193; Tuomi & Sarajärvi, 2018, 63). Kysely sopii hyvin tämän pro gradu -tutkielman tiedonkeruumenetelmäksi siitä syystä, että tutkielmassa on tavoitteena ymmärtää, millaisia käsityksiä asiantuntijoilla on palautteen tavoitteista ja työyhteisön palautekulttuurista. Hirsjärvi kollegoineen (2009) kertoo, että kyselyn avulla on mahdollista kerätä kattava tutkimusaineisto. Kyselyn avulla tutkimukseen voidaan saada iso joukko osallistujia ja tutkittavilta voidaan kysyä monenlaisia asioita (Hirsjärvi ym., 2009, 195). Kysely sopii hyvin tämän pro gradu -tutkielman tiedonkeruumenetelmäksi myös siitä syystä, että tutkielmassa halutaan ymmärtää asiantuntijoiden käsityksiä palautteesta mahdollisimman monipuolisesti. Lisäksi kyselyn etuna on se, että tutkittava voi täyttää kyselylomakkeen sellaisena ajankohtana, joka sopii hänelle parhaiten (Cohen ym., 2018, 502). Yhteenvedon voidaan todeta, että kysely on luonteeltaan tehokas tapa kerätä tietoa (Cohen ym., 2018, 471; Hirsjärvi ym., 2009, 195).

Hirsjärvi kollegoineen (2009) kertoo, että kyselyllä on myös heikkoja puolia. Laadukkaan kyselylomakkeen laatiminen vaatii tutkijalta aikaa ja osaamista (Hirsjärvi ym., 2009, 195). Jotta tässä pro gradu -tutkielmassa tiedonkeruumenetelmänä hyödynnettävä kyselylomake olisi korkeatasoinen, käytettiin sen laatimiseen runsaasti aikaa. Lisäksi ennen varsinaista tiedonkeruuta kyselylomake pilotoitiin kolmella asiantuntijatyössä työskentelevällä työntekijällä. Arvioinnin kohteena pilotoinnissa olivat muun muassa kyselylomakkeen pituus, kysymysten selkeys ja yksiselitteisyys sekä vastausvaihtoehtojen toimivuus (Cohen ym., 2018, 496; Hennink ym., 2011, 149; Vilka, 2021, 88). Pilotoinnin myötä saatiin hyviä kehittämissuhteita kyselylomakkeen kysymyksiin liittyen ja näin kyselylomake saatiin muokattua toimivammaksi. Heikkoutena kyselyissä on myös se, että kato eli vastaamattomuus saattaa toisinaan olla melko suuri (Hirsjärvi ym., 2009, 195; Tuomi & Sarajärvi, 2018, 64). Hirsjärvi kollegoineen (2009) kertoo, että käyttäessään kyselyä tiedonkeruumenetelmänä tutkija ei voi olla varma siitä, kuinka tosissaan kyselyyn vastaajat ovat suhtautuneet tutkimukseen. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että tutkijan on mahdotonta tietää, ovatko tutkimuksen osallistuneet henkilöt vastanneet kyselyyn mahdollisimman hyvin (Hirsjärvi ym., 2009, 195).

On olemassa useita eri kyselymuotoja (Hirsjärvi ym., 2009, 196). Tässä pro gradu -tutkielmassa tiedonkeruumenetelmänä käytettiin sähköistä kyselylomaketta, joka laadittiin Webropol-kyselytyökalulla. Valli (2018) kertoo teoksessaan sähköisen kyselyn olevan kustannustehokas tapa tiedonkeruuseen. Toinen sähköisen kyselyn merkittävä etu on se, että tutkittavien vastaukset ovat suoraan käännettävissä tiedostoksi. Koska aineistoa ei tarvitse syöttää minnekään, ei sähköistä kyselyä käytettäessä pysty tapahtumaan näppäilyvirheitä. Tutkijan on

kuitenkin erittäin tarpeellista tiedostaa se, kaikki ihmiset eivät ole tottuneita käyttämään tietoteknisiä laitteita. Tästä syystä tutkijan on pohdittava huolellisesti, onko sähköinen kysely sopiva juuri hänen tutkimuksensa kohdejoukolle (Valli, 2018). Koska tämän pro gradu -tutkielman kohdejoukkona ovat asiantuntijat käyttävät päivittäin työssään erilaisia tietoteknisiä laitteita, koettiin, että sähköiseen kyselyyn vastaaminen joko tietokoneella, puhelimella tai tablettitietokoneella olisi tutkittaville luontevaa.

Kysymykset kyselylomakkeella voivat olla joko monivalintakysymyksiä, avoimia kysymyksiä tai sekamuotoisia kysymyksiä (Cohen ym., 2018, 475; Vilka, 2021, 86). Valli (2018) kertoo, että tutkijan tulisi pohtia huolellisesti kyselylomakkeen laajuutta. Mikäli kyselylomake on liian laaja, voi olla, että tutkittava päättää jättää kokonaan osallistumatta tutkimukseen. Kyselylomakkeen enimmäislaajuudelle ei ole olemassa mitään tiettyä rajaa, vaan se riippuu esimerkiksi vastaajien lukutaidosta, kyselyn aihealueesta ja siitä, kuinka merkityksellinen tutkimusaihe on vastaajille (Valli, 2018). Hirsjärvi kollegoineen (2009) kertoo, että kyselylomakkeen laajuuden arvioimista edesauttaa se, että tutkija kerää kaikki kyselylomakkeelle tulevat kysymykset esimerkiksi samaan tiedostoon. Sopiva aika kyselylomakkeen täyttämiseksi on noin 15 minuuttia (Hirsjärvi ym., 2009, 203). Tätä pro gradu -tutkielmaa varten laaditulla kyselylomakkeella oli yhteensä viisitoista kysymystä. Kysymyksistä neljä oli monivalintakysymyksiä ja yksitoista avoimia kysymyksiä.

Kyselylomakkeen alussa on tyypillistä kysyä tutkimukseen vastaajilta heitä itseään käsitteleviä taustakysymyksiä (Hirsjärvi ym., 2009, 197, 203; Valli, 2018; Vilka, 2021, 105). Taustakysymysten tarkoituksena on auttaa tutkijaa pääsemään sisälle tutkittavien maailmaan (Vilka, 2021, 106). Lisäksi taustakysymysten voidaan nähdä olevan eräänlaisia lämmittelykysymyksiä varsinaiseen tutkimusaiheeseen (Valli, 2018). Esimerkkejä taustakysymyksistä ovat sukupuoli, ikä, koulutus, ammatti ja perhesuhteet (Hirsjärvi ym., 2009, 197). Taustakysymysten määrä ei saa olla liian suuri, jotta tutkittavien into itse tutkimusaihetta koskeviin kysymyksiin vastaamiseen pysyy yllä (Vilka, 2021, 106). Tässä pro gradu -tutkielmassa tutkittavilta kysyttäviä taustakysymyksiä olivat tutkittavien sukupuoli, ikä, koulutustausta ja työvuodet nykyisessä työyhteisössä. Laaditulla kyselylomakkeella taustakysymykset esitettiin tutkittaville monivalintakysymyksinä. Kysyttäessä tutkittavan korkeinta suorittamaa tutkintoa oli yksi vastausvaihtoehdoista ”jokin muu, mikä”. Avoimen vastausvaihtoehdon hyöty on seuraava: mikäli mikään annetuista vastausvaihtoehdoista ei ole sopiva tutkittavalle, hän pystyy kirjoittamaan tekstikenttään oman vastauksensa (KvantiMOTV, 2010).

Huuskon ja Paloniemin (2006) mukaan tutkimusotteen ollessa fenomenografinen on tiedonkeruun aikana pidettävä huolta siitä, että kysymykset ovat luonteeltaan mahdollisimman avoimia. Tämä mahdollistaa sen, että tutkija saa tietoa ihmisten eriävistä käsityksistä (Huusko & Paloniemi, 2006). Kaikki itse tutkimusaihetta koskevat kysymykset olivat laaditulla kyselylomakkeella avoimia kysymyksiä. Hirsjärvi kollegoineen (2009) kertoo, että avoimilla kysymyksillä tarkoitetaan kysymyksiä, joissa tutkija esittää ainoastaan kysymyksen ja varaa tyhjän tilan, johon tutkittava kirjoittaa vastauksensa. Avoimien kysymysten merkittävimpänä etuna on se, että ne antavat tutkittavalle mahdollisuuden kertoa kysyttävästä aiheesta omin sanoin. Koska avoimissa kysymyksissä ei ole tarjolla valmiita vastausvaihtoehtoja, pystytään niiden kautta tuomaan ilmi se, mikä on merkittävintä nimenomaan tutkimukseen vastaavien henkilöiden ajattelussa (Hirsjärvi ym., 2009, 198, 201). Avoimissa kysymyksissä tutkittavien vastaamista ei siis rajata juuri ollenkaan (Vilka, 2021, 86). Tutkimusaihetta koskevat kysymykset järjestettiin kyselylomakkeelle aihealueittain seuraavasti: palautteen tavoitteet ja merkitys, palautteen antaminen ja vastaanottaminen sekä palautekulttuurin kehittäminen. Kysymysten järjestäminen kyselylomakkeelle aihealueittain helpottaa tutkittavia kysymyksiin vastaamisessa (Cohen ym., 2018, 499).

Tutkimuksen, jonka aineisto kerätään kyselyn kautta, onnistumiseen vaikuttaa merkittävästi se, onko laadittu kyselylomake toimiva (Valli, 2018; Vehkalahti, 2014, 20). Hirsjärvi kollegoineen (2009) kertoo, että kyselylomakkeen toimivuuteen vaikuttaa usea tekijä. Kyselylomakkeella esitettävien kysymysten tulisi olla sellaisia, joita ei voi tulkita monella tavalla (Hirsjärvi ym., 2009, 202). Kyselylomakkeella olevien kysymysten yksiselitteisyys pyrittiin varmistamaan kyselylomakkeen pilotoinnin avulla: kyselylomakkeen testaajilta pyydettiin palautetta esimerkiksi kysymysten yksiselitteisyydestä. Saadun palautteen perusteella tehtiin tarvittavia muutoksia kysymysten sanamuotoihin. Lyhyet kysymykset ovat selkeämpiä kuin pitkät kysymykset (Cohen ym., 2018, 500; Hirsjärvi ym., 2009, 202). Kyselylomakkeella olevista kysymyksistä pyrittiin laatimaan niin lyhyitä kuin mahdollista esimerkiksi karsimalla kysymyksistä pois kaikki turhat täytesanat. Lisäksi kyselylomakkeella olevien kysymysten tulisi olla muotoiltu kielellisesti oikein eikä niissä tulisi käyttää vierasperäisiä sanoja (Cohen ym., 2018, 500; Valli, 2018). Yhdessäkään laaditulla kyselylomakkeella olevassa kysymyksessä ei käytetty vierasperäisiä sanoja ja kysymysten kielipillinen oikeellisuus varmistettiin.

Kyselylomakkeen yhteydessä tutkittaville jaettiin saatekirje. Vilka (2021, 150) korostaa, että tutkittavat tekevät arviointia tutkimuksesta saatekirjeen valossa. Saatekirjeen tärkeimpänä

tehtävänä on kannustaa ja innostaa tutkittavaa osallistumaan tutkimukseen (Cohen ym., 2018, 495; Vilkka, 2021, 150). Vilkka (2021) kertoo teoksessaan, että tutkittavalla täytyy olla tutkimuksesta tarpeeksi tietoa, jonka perusteella hän tekee päätöksen tutkimukseen osallistumisesta. Saatekirjeestä on tultava ilmi tutkimuksen aihe, tutkimuksen tavoitteet, tutkimustulosten käyttötarkoitus, tutkimuksen arvioitu valmistumisaika, tutkimuksen julkaisupaikka, tutkimuksesta lisätietoja antavan henkilön yhteystiedot sekä kyselylomakkeen vastausohjeet ja voimassaoloaika (Vilkka, 2021, 150–151). Lisäksi tutkijan tulee tuoda saatekirjeessä esille se, mitä tutkimusaineistolle tehdään tutkimuksen valmistumisen jälkeen sekä se, että tutkittavien anonymiteetti on turvattu (Cohen ym., 2018, 495; Vilkka, 2021, 151). Saatekirjeen merkitys on suuri, sillä saatekirjeen voidaan nähdä olevan se tekijä, jonka perusteella tutkittava päättää, osallistuuko hän tutkimukseen vai ei (Vilkka, 2021, 150).

On tyypillistä, että laadullista aineistoa kerätessä pohditaan sitä, mikä on sopiva aineiston koko (Eskola & Suoranta, 1998, 46). Laadullisen aineiston tavoitteena ei ole aineiston määrä kappaleina, vaan se, kuinka laaja aineisto on sisällöllisesti (Vilkka, 2021, 104). Usein laadullisessa tutkimuksessa keskitetäänkin huomio melko suppeaan määrään tapauksia, joita analysoidaan niin syvällisesti kuin mahdollista (Eskola & Suoranta, 1998, 15; Hennink ym., 2011, 88). Ei ole olemassa tiettyä sääntöä siihen, mikä on sopiva määrä laadullisen aineiston kooksi (Eskola & Suoranta, 1998, 47; Hirsjärvi ym., 2009, 179). Tämä johtuu siitä, että laadullisessa tutkimuksessa aineiston määrä on tutkimuskohtainen (Eskola & Suoranta, 1998, 47). Tutkijan kannattaa valita sellainen aineiston koko, jonka myötä tiedonkeruu on ajallisesti ja taloudellisesti kannattavaa (Hirsjärvi ym., 2009, 179). Eskolan ja Suorannan (1998, 47) mukaan laadullisen aineiston koon voidaan nähdä olevan riittävä silloin, kun uudet tapaukset eivät enää anna uudenlaista tietoa tutkimusongelmaan liittyen. Tämän pro gradu -tutkielman aineiston kokoa pohdittaessa käytettiin apuna edellä kuvattuja ehtoja.

4.4 Tutkimuksen kohdejoukko ja toteutus

Tutkijan on tehtävä päätös siitä, mikä on hänen tutkimuksensa kohdejoukko (Hennink ym., 2011, 84; Hirsjärvi ym., 2009, 177). Tutkimuksen kohdejoukkona voivat olla esimerkiksi yksilöt, organisaatiot tai instituutiot (Hirsjärvi ym., 2009, 177). Kuten jo luvussa 4.2 tuotiin esille, on tämä pro gradu -tutkielma luonteeltaan tapaustutkimus. Siihen, mikä tapaustutkimuksen kohdejoukoksi valikoituu, voi vaikuttaa usea eri tekijä (Eskola & Suoranta, 1998, 49; Syrjälä, 1994). Tutkijalla voi esimerkiksi olla joitakin vaatimuksia, jotka tutkittavien

on täytettävä (Hennink ym., 2011, 87, 90; Hirsjärvi ym., 2009, 178; Syrjälä, 1994). Koska tässä pro gradu -tutkielmassa tutkitaan asiantuntijoiden käsityksiä työyhteisössä jaettavan palautteen tavoitteista ja työyhteisön palautekulttuurista, oli vaatimuksena se, että tutkittavat henkilöt työskentelevät tiedonkeruun aikana asiantuntijatehtävissä.

Tutkijan pohdittua sopivia mahdollisia kohdejoukkoja tutkielmaan tultiin siihen lopputulokseen, että tutkielman kohdejoukoksi haluttaisiin henkilöstöpalvelualalla työskenteleviä työntekijöitä. Henkilöstöpalveluyritysten liiton (n.d.) verkkosivustolla kerrotaan, että henkilöstöpalvelualalla toimivien organisaatioiden voidaan määritellä olevan työmarkkinoiden ja rekrytoinnin asiantuntijoita. Henkilöstöpalvelualan organisaatioissa työskentelee työntekijöitä, jotka ovat erikoistuneet HR-asioihin. HR-asioiden parissa työskentelevät työntekijät ratkaisevat erilaisia osaamiseen ja osaajiin liittyviä ongelmatilanteita (Henkilöstöpalveluyritysten liitto, n.d.). HR-asioiden parissa työskentelevät työntekijät ovat oman alansa asiantuntijoita, minkä vuoksi jonkin henkilöstöpalvelualan organisaation työntekijät sopisivat kohdejoukoksi tähän pro gradu -tutkielmaan. Tutkimuksen kohdejoukon valinnan ohella tutkijan on tehtävä päätös siitä, kuinka hän saa yhteyden tutkimuksensa kohdejoukkoon kuuluviin henkilöihin (Hennink ym., 2011, 84; Hirsjärvi ym., 2009, 178). Tutkimuksen kohdejoukon tavoittaminen aloitettiin ottamalla sähköpostitse yhteyttä erääseen suomalaiseen henkilöstöpalvelualan organisaatioon. Lähetetyssä viestissä tiedusteltiin organisaation alustavaa kiinnostusta osallistua pro gradu -tutkielmaan.

Jo samana päivänä, jona oli otettu yhteyttä kyseessä olevaan henkilöstöpalvelualan organisaatioon, kyseisestä organisaatiosta oltiin yhteydessä tutkijaan. Yhteydenotossa saatiin tieto, että organisaatio osallistuu mielellään pro gradu -tutkielmaan. Tutkijan tulee päättää, keiden kanssa hänen täytyy sopia tutkimuksen tekemiseen liittyvistä asioista (Hirsjärvi ym. 2009, 178). Jo ensimmäisessä organisaatioon tehdyssä yhteydenottoviestissä kerrottiin melko yksityiskohtaisesti tutkielmasta. Lähetetyssä viestissä tuotiin esille tutkielman aihe, tutkimuskysymykset, käytettävä tiedonkeruumenetelmä ja se, että organisaation nimi ei tulisi tutkielmassa esille. Organisaatio sai siis jo lähetetyn viestin perusteella hyvin tietoa siitä, mistä tutkielmassa on kysymys. Kyseisessä organisaatiossa esihenkilönä toimivan työntekijän kanssa sovittiin, että tutkielmaan liittyvistä yksityiskohdista keskustellaan vielä puhelimitse hänen kanssaan. Esihenkilön kanssa keskusteltiin puhelimitse muun muassa tiedonkeruun ajankohdasta ja siitä, kuinka monelle työntekijälle laadittu kyselylomake jaettaisiin. Puhelinkeskustelun aikana sovittiin, että sähköisen kyselylomakkeen valmistumisen jälkeen

toimitaan seuraavasti: tutkija lähettää linkin kyselylomakkeeseen esihenkilölle ja esihenkilö välittää linkin eteenpäin organisaatiossa työskenteleville työntekijöille.

Tutkijan tehtäviin kuuluu myös hankkia tarvittava materiaali, jonka avulla tutkimusaineiston kerääminen onnistuu (Hirsjärvi ym., 2009, 178). Koska tässä pro gradu -tutkielmassa tutkimusaineiston kerääminen tapahtui Webropol-kyselytyökalun avulla, ei tutkijan tarvinnut hankkia mitään konkreettista materiaalia aineistonkeruun suorittamiseksi. Tämän sijaan tutkijan tuli varmistua siitä, että hänellä on pääsy Webropol-kyselytyökalun käyttämiseen. Käyttöoikeuden saaminen Webropol-kyselytyökaluun onnistui Oulun yliopiston käyttäjätunnuksen kautta. Käyttöoikeuden hankkimisen lisäksi tutkijan tuli opetella, kuinka Webropol-kyselytyökalua käytetään. Webropol-kyselytyökalulla laadittu kyselylomake jaettiin tammikuussa 2023 yhteensä kahdellekymmenellekahdelle (22) eräässä suomalaisessa henkilöstöpalvelualan organisaatiossa työskentelevälle työntekijälle. Työntekijät, joille kyselylomake lähetettiin, työskentelevät osana samaa työyhteisöä. Alla olevaan taulukkoon (Taulukko 1) on koottu kyselylomakkeeseen vastanneiden tutkittavien taustatiedot.

TAULUKKO 1. Tutkittavien taustatiedot.

	Sukupuoli	Ikä	Koulutustausta	Työvuodet nykyisessä työyhteisössä
T1	Nainen	20–30 vuotta	Alempi korkeakoulututkinto	1–3 vuotta
T2	Nainen	20–30 vuotta	Ylempi korkeakoulututkinto	Alle vuosi
T3	Nainen	51–60 vuotta	Toisen asteen tutkinto	Yli 3 vuotta, mutta alle 5 vuotta
T4	Mies	20–30 vuotta	Alempi korkeakoulututkinto	1–3 vuotta
T5	Mies	41–50 vuotta	Toisen asteen tutkinto	Yli 10 vuotta
T6	Mies	20–30 vuotta	Alempi korkeakoulututkinto	Alle vuosi
T7	Nainen	31–40 vuotta	Ylempi korkeakoulututkinto	Alle vuosi
T8	Mies	31–40 vuotta	Toisen asteen tutkinto	Alle vuosi
T9	Nainen	20–30 vuotta	Alempi korkeakoulututkinto	Alle vuosi
T10	Nainen	51–60 vuotta	Alempi korkeakoulututkinto	Yli 10 vuotta
T11	Nainen	41–50 vuotta	Toisen asteen tutkinto	Alle vuosi

4.5 Aineiston analyysi

Puusa (2020) kertoo, että laadullisen aineiston voidaan määritellä olevan tutkittavien kuvaus tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä. Laadullista aineistoa voidaan kuvailla luonteeltaan rikkaaksi, monimuotoiseksi ja sellaiseksi, josta on löydettävissä useita mielenkiintoisia yksityiskohtia, joita tutkija ei odottanut löytävänsä (Puusa, 2020). Koska laadullinen aineisto on tyypillisesti melko laaja, on aineiston analyysin tekeminen yhtä aikaa sekä kiinnostava että haastava vaihe (Gibbs, 2007, 4; Puusa, 2020). Hirsjärven ja hänen kollegoidensa (2009) mukaan tutkimusaineiston analysointi on se tutkimuksen vaihe, johon on pyritty heti tutkimuksen aloittamisesta alkaen. Analysointi on tärkeä vaihe tutkimuksessa siitä syystä, että sen aikana tutkijalle tulee ilmi, millaisia vastauksia hän saa asettamiinsa tutkimusongelmiin (Hirsjärvi ym., 2009, 221). Tutkimusaineiston analysointivaiheen aikana tutkimusaineistoa pyritään tiivistämään niin, ettei hävitetä aineistosta sen sisältämää tietoa (Eskola & Suoranta, 1998, 100).

Merkittävimpänä tavoitteena laadullisen aineiston analysoinnissa on luoda tutkimusaineistosta looginen kokonaisuus, joka mahdollistaa sen, että tutkija pystyy tekemään tulkintoja ja johtopäätöksiä tutkittavasta ilmiöstä (Eskola & Suoranta, 1998, 100; Puusa, 2020). Käytännössä laadullisen aineiston analyysin tekeminen on yksittäisten osien analysointia ja yhteenvedojen laatimista niistä (Gibbs, 2007, 2; Puusa, 2020). Luonteeltaan laadullisen aineiston analysointia voidaan kuvailla järjestelmälliseksi, avoimeksi ja perustelluksi (Puusa, 2020). Laadullisessa tutkimuksessa on useita eri tapoja tutkimusaineiston analysointiin (Eskola & Suoranta, 1998, 116; Hennink ym., 2011, 206; Hirsjärvi ym., 2009, 224). Puusa (2020) korostaa, että sopivan laadullisen aineiston analysointitavan valintaan ei ole olemassa täsmällistä ohjeistusta. Yksi hyvä ohje on se, että tutkijan kannattaa valita sellainen tutkimusaineiston analysointitapa, joka parhaiten antaa vastauksia juuri kyseessä oleviin tutkimusongelmiin (Hirsjärvi ym., 2009, 224).

Tätä pro gradu -tutkielmaa varten kerätyn tutkimusaineiston analysointi on tapahtunut sisällönanalyysin avulla. Sisällönanalyysin voidaan määritellä olevan perusanalyysimenetelmä, jonka käyttäminen on mahdollista kaikenlaisessa laadullisessa tutkimuksessa (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 78). Laadullisen sisällönanalyysin juuret ovat yhteiskuntatutkimuksessa (Bengtsson, 2016). Sisällönanalyysi sopii erityisen hyvin kirjoitettujen, suullisten ja visuaalisten aineistojen analysointiin (Bengtsson, 2016; Salo, 2015; Tuomi & Sarajärvi, 2018, 78; Weber, 1990, 9). Sisällönanalyysi ei ole yksittäinen menetelmä, vaan tarkoituksenmukainen

viitekehys, jonka avulla tutkija voi tarkastella tutkimusaineistoa monipuolisesti (Puusa, 2020). Tavoitteena sisällönanalyysissa on saada kuvaus tutkittavasta ilmiöstä yleisessä ja tiiviissä muodossa (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 87). Sisällönanalyysi sopii hyvin tämän pro gradu -tutkielman tutkimusaineiston analysointitavaksi, koska analysoitavana on nimenomaan kirjallinen aineisto, josta halutaan saada mahdollisimman monipuolista tietoa tutkittavasta ilmiöstä eli palautteesta asiantuntijatyössä.

Sisällönanalyysin keskeisenä ajatuksena on ”tiivistää ja luokitella tekstiä seuraamalla aineistoon rakennettuja koodaamisen sääntöjä” (Salo, 2015). Schreier (2014) tuo ilmi, että sisällönanalyysin avulla mahdollistuu aineiston tiivistäminen toisin kuin monien muiden laadullisen aineiston analysointitapojen kautta. Jotta aineisto tiivistyy, on tutkijan keskityttävä aineiston analysoinnin aikana niihin kohtiin, joilla on merkitystä nimenomaan asetettujen tutkimuskysymysten kannalta (Schreier, 2014). Kun tutkimusaineisto on tiivistetyssä muodossa, on sen tulkitseminen kätevämpää (Salo, 2015). Koska sisällönanalyysia tehtäessä on käytävä läpi jokainen yksittäinen osa, joka on jollakin tavalla olennainen asetettujen tutkimuskysymysten kannalta, voidaan sisällönanalyysin kuvailla olevan systemaattinen tutkimusaineiston analysointimenetelmä (Schreier, 2014). Systemaattisuuden ohella sisällönanalyysi on objektiivinen tapa tutkimusaineiston analysointiin (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 87). Yhteenvedona voidaan todeta, että sisällönanalyysin avulla on mahdollista tehdä toistettavia ja päteviä johtopäätöksiä erilaisista teksteistä (Bengtsson, 2016; Krippendorff, 2019, 19; Weber, 1990, 9).

Sisällönanalyysi voidaan jakaa aineistolähtöiseen, teorialähtöiseen ja teoriaohjaavaan analyysiin (Eskola & Suoranta, 1998, 15; Juuti, 2020; Tuomi & Sarajärvi, 2018, 80–82; Vilka, 2021, 132). Tämän pro gradu -tutkielman tutkimusaineiston analyysi on toteutettu nimenomaan aineistolähtöisen sisällönanalyysin avulla. Aineistolähtöistä analyysia käytetään erityisesti silloin, kun tavoitteena on saada perustietoa jostakin ilmiöstä (Eskola & Suoranta, 1998, 16). Aineistolähtöiseen analyysiin päädyttiin siitä syystä, että tavoitteena on saada nimenomaan perustietoa tutkittavasta ilmiöstä eli palautteesta asiantuntijatyössä. Eskola ja Suoranta (1998) kertovat, että laadullisessa tutkimuksessa on mahdollista avoin eteneminen. Yksinkertaisimmillaan aineistolähtöisyyden voidaan nähdä tarkoittavan sitä, että teoriaa muodostetaan empiirisestä aineistosta käsin eli alhaalta ylös (Eskola & Suoranta, 1998, 15). Tavoitteena aineistolähtöisessä analyysissa on luoda tutkimusaineistosta teoreettinen kokonaisuus (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 80).

Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan aineistolähtöisessä analyysissä minkään aikaisemman tiedon ei tulisi vaikuttaa analyysin suorittamiseen eikä siihen, millaisia tuloksia analyysin avulla saadaan. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että kaikki se, mitä tutkimusaiheesta tiedetään aiempien tutkimusten perusteella, tulisi sulkea täysin analyysin ulkopuolelle, jotta se ei vaikuttaisi aineiston analysointiin (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 81). Tutkijan siis tulisi tarkastella tutkimusaineistoa avoimesti niin, etteivät teoreettiset näkökulmat rajoita sitä, mitä tietoa tutkimusaineistosta on löydettävissä. Täydellisesti aineistolähtöisen analyysin toteuttaminen ei ole mahdollista, koska tutkija ei kykene tekemään täysin objektiivisia havaintoja tutkimusaineistosta, sillä tutkijan tutkimusprosessin aikana tekemät ratkaisut, esimerkiksi hänen valitsemansa tutkimusasetelma ja tutkimusmenetelmät, vaikuttavat jossakin määrin tuloksiin (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 81). Tämän pro gradu -tutkielman tutkimusaineistoa analysoidessa on pyritty sivuuttamaan kaikki aikaisempi tieto liittyen organisaatioissa jaettavaan palautteeseen. Tutkielmassa kuitenkin tiedostetaan se, että edellä mainittu ei ole täysin mahdollista, vaan tutkijan aikaisempi tieto tutkimusaiheesta eli organisaatioissa jaettavasta palautteesta, voi vaikuttaa jollakin tavalla pro gradu -tutkielman tuloksiin. Seuraavaksi siirrytään tarkastelemaan esimerkkitaulukoiden avulla, kuinka pro gradu -tutkielman tutkimusaineistoa on analysoitu aineistolähtöisen sisällönanalyysin kautta.

Aineistolähtöiseen sisällönanalyysiin kuuluu useita eri vaiheita (Schreier, 2014; Tuomi & Sarajärvi, 2018, 92). Ennen aineiston analysoinnin aloittamista tutkittavien vastaukset siirrettiin Webropol-kyselytyökalusta yhteen Microsoft Word -tiedostoon, jotta aineiston analysointi sujuisi kätevämmiin. Laadullisen aineiston analysoinnin ensimmäinen vaihe on lähes aina se, että tutkija käy tutkimusaineiston läpi useaan kertaan (Eskola & Suoranta, 1998, 110; Puusa, 2020; Tuomi & Sarajärvi, 2018, 78). Tätä pro gradu -tutkielmaa varten kerätyn tutkimusaineiston analysointi aloitettiin juuri edellä kuvatulla tavalla eli lukemalla tutkittavien vastaukset kyselylomakkeella esitettyihin kysymyksiin useasti läpi. Tämän myötä saatiin muodostettua hyvä yleiskäsitys siitä, mitä tutkimusaineisto pitää sisällään. Tutkimusaineiston läpikäynnin aikana pyrittiin olemaan tutkimusaineistolle niin avoimia kuin vain mahdollista.

Hirsjärvi kollegoineen (2009) kertoo, että tutkimusaineistoa läpikäydessään tutkijan on myös tarkistettava, sisältääkö tutkimusaineisto joitakin selkeitä virheellisyyksiä tai onko tutkimusaineistossa joitakin merkittäviä puutteita. Tarkastelun perusteella tutkijan on tehtävä päätös siitä, onko joidenkin kyselylomakkeiden hylkääminen tarpeellista (Hirsjärvi ym., 2009, 221–222). Tutkimusaineiston läpikäymisen yhteydessä tehdyn tarkastelun perusteella

tutkimusaineistossa ei ollut havaittavissa selkeitä virheellisyyksiä tai merkittäviä puutteita, joten kyselylomakkeiden hylkäämiselle ei ollut perusteita.

Sen jälkeen, kun tutkijalle on muodostunut kohtuullisen hyvä käsitys siitä, mitä tutkimusaineisto pitää sisällään, on tutkimusaineisto pilkottava osiin ja aloitettava sen yksityiskohtainen tarkasteleminen (Puusa, 2020). Tuomi ja Sarajärvi (2018) esittävät teoksessaan, että Milesin ja Hubermasin (1994) mukaan aineistolähtöinen sisällönanalyysi voidaan jakaa kolmeen vaiheeseen, jotka ovat aineiston redusointi eli pelkistäminen, aineiston klusterointi eli ryhmittely ja aineiston abstrahointi eli teoreettisten käsitteiden luominen (viitattu lähteessä Tuomi & Sarajärvi, 2018, 91). Sisällönanalyysin yksittäiset vaiheet on tuotu esille alla olevassa kuviossa (Kuvio 1), joka on koottu Tuomea ja Sarajärveä (2018, 92) mukaillen.

Vaihe 1: Tutkimusaineiston lukeminen ja sisältöön perehtyminen
Vaihe 2: Pelkistettyjen ilmausten etsiminen ja merkitseminen
Vaihe 3: Pelkistettyjen ilmausten listaaminen
Vaihe 4: Samankaltaisuuksien ja eroavaisuuksien etsiminen pelkistetyistä ilmauksista
Vaihe 5: Pelkistettyjen ilmausten ryhmittely ja alaluokkien muodostaminen
Vaihe 6: Alaluokkien yhdistäminen ja yläluokkien muodostaminen niistä
Vaihe 7: Yläluokkien yhdistäminen pääluokiksi
Vaihe 8: Yhdistävän luokan nimeäminen

KUVIO 1. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin vaiheet (mukaillen Tuomi & Sarajärvi, 2018, 92).

Aineiston redusointi- eli pelkistämisvaiheeseen kuuluu Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan se, että tutkimusaineistosta otetaan pois kaikki sellainen, mikä ei ole tutkimukselle olennaista. Pelkistämisvaiheen aikana on tarkoituksena etsiä tutkimusaineistosta ilmaisuja, jotka liittyvät tutkimuskysymyksiin. Käytännössä pelkistäminen voi tapahtua esimerkiksi niin, että tutkimusaineistosta alleviivataan samanvärisellä kynällä samaa ilmiötä kuvaavat ilmaisut. Tämän vaiheen suorittamisen jälkeen pelkistetyt ilmaukset tulee listata allekkain eri tiedostolle siten, ettei tutkimusaineistosta hävitetä mitään (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 92). Tätä pro gradu -

tutkielmaa varten kerätyn tutkimusaineiston pelkistäminen aloitettiin seuraavasti: ensimmäiseen tutkimuskysymykseen ”Millaisia käsityksiä asiantuntijoilla on palautteen tavoitteista?” liittyvät ilmaisut värikoodattiin punaisella, toiseen tutkimuskysymykseen ”Millaisia käsityksiä asiantuntijoilla on palautteen antamisen ja vastaanottamisen käytänteistä?” liittyvät ilmaisut värikoodattiin sinisellä ja kolmanteen tutkimuskysymykseen ”Miten asiantuntijat kehittäisivät työyhteisön palautekulttuuria?” liittyvät ilmaisut värikoodattiin vihreällä. Tämän vaiheen jälkeen oli vuorossa pelkistettyjen ilmausten listaaminen allekkain eri tiedostolle. Alla olevassa taulukossa (Taulukko 2) on esimerkki aineiston redusoinnista.

TAULUKKO 2. Esimerkki aineiston redusoinnista eli pelkistämisestä.

Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetyt ilmaukset
”Toiminnasta tulee varmempaa, tavoitteellisempaa ja yhteisöllisempää. Jokainen tunnistaa omat kykynsä ja pyrkii kehittämään niitä systemaattisesti. Työyhteisön sisäinen palaute auttaa tunnistamaan henkilöiden vahvuuksia ja heikkouksia, suunnaten työtehtävät oikeille henkilöille. Yksilötasolla työntekijä tietää onnistuneensa, jos positiivista palautetta jaetaan. Kehittävä palaute auttaa tunnistamaan asioita, joita työntekijä voisi kehittää ja joiden avulla työstä tulee tuottoisampaa. Organisaation tulisi antaa palautetta henkilökunnalleen, jolloin henkilökunta pysyy motivoituneena ja heidän työpanostaan arvostetaan.”	Toiminnasta tulee varmempaa Toiminnasta tulee tavoitteellisempaa Toiminnasta tulee yhteisöllisempää Omien kykyjen tunnistaminen Omien kykyjen systemaattinen kehittäminen Vahvuuksien tunnistaminen Heikkouksien tunnistaminen Työtehtävien suuntaaminen oikeille henkilöille Tieto onnistumisesta Kehitettävien asioiden tunnistaminen Työstä tulee tuottoisampaa Henkilökunnan motivoituneisuuden pysyminen Henkilökunnan työpanoksen arvostaminen
”Palautteella pyritään joko kehittämään toimintaa tai tukemaan sen tason säilyttämistä.”	Toiminnan kehittäminen Toiminnan tason säilyttämisen tukeminen
”Tehostanut työskentelyä, toimintatapojen muutokset, kehitykset järjestelmissä sekä yhteistyön sujuvuus.”	Työskentelyn tehostuminen Toimintatapojen muutokset Kehitykset järjestelmissä Yhteistyön sujuvuus

Tuomi ja Sarajarvi (2018) kertovat teoksessaan, että aineiston pelkistämisen jälkeen seuraavana vaiheena aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä on aineiston klusterointi eli ryhmittely. Klusterointi- eli ryhmittelyvaiheessa käydään läpi aineistosta koodatut alkuperäisilmaukset

etsien aineistosta samankaltaisuuksia ja/tai eroavaisuuksia kuvaavia käsitteitä. Tämän jälkeen vuorossa on samaa ilmiötä kuvaavien käsitteiden ryhmittely ja yhdistäminen eri luokiksi. Näistä luokista muodostuvat alaluokat, jotka tutkija nimeää käsitteellä, joka kuvaa luokan sisältöä (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 93). Alla olevassa taulukossa (Taulukko 3) on esimerkki tämän pro gradu -tutkielman tutkimusaineiston analysoinnin toisesta vaiheesta eli klusteroinnista. Kun aineistosta löydettiin yhtäläisyyksiä, saatiin muodostettua alaluokat. Alaluokat nimettiin luokan sisältöä kuvaavalla käsitteellä.

TAULUKKO 3. Esimerkki aineiston klusteroinnista eli ryhmittelystä.

Pelkistetyt ilmaukset	Alaluokat
Työntekijöiden motivointi Henkilökunnan motivoituneisuuden pysyminen Työmotivaation lisääntyminen Työn mielekkäämmäksi tekeminen	Työmotivaation parantaminen
Henkilökunnan työpanoksen arvostaminen Tekemisen huomioiminen Huomio suorituksesta	Työn huomioiminen
Työyhteisöön sitoutumisen parantaminen Organisaatioon sitoutumisen parantaminen	Sitoutumisen kasvattaminen
Yhteisöllisyyteen pyrkiminen Toiminnasta tulee yhteisöllisempää	Yhteisöllisyyden edistäminen
Yhteisiin tavoitteisiin pyrkiminen Asetettujen tavoitteiden saavuttaminen Työtehtävien suuntaaminen oikeille henkilöille Yhteistyön sujuvuus	Yhteisiin tavoitteisiin tähtääminen

Seuraavana vaiheena aineistolähtöisessä sisällönanalysissa on Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan abstrahointi eli käsitteellistäminen. Aineiston klusteroinnin eli ryhmittelyn voidaan nähdä olevan tärkeä osa abstrahointivaihetta. Abstrahointivaiheessa luokittelua jatketaan seuraavalla tavalla: tutkija yhdistelee alaluokkia yläluokiksi ja yläluokkia pääluokiksi. Alaluokkien tavoin sekä yläluokat että pääluokat nimetään luokan sisältöä kuvaavalla käsitteellä. Abstrahointia on jatkettava niin kauan kuin se on mahdollista (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 93–94). Alla olevassa taulukossa (Taulukko 4) näkyy, kuinka alaluokista muodostettiin yläluokkia. Yläluokat nimettiin luokan sisältöä kuvaavalla käsitteellä. Lisäksi alla olevasta taulukosta näkyy, kuinka yläluokista saatiin muodostettua pääluokkia. Myös pääluokat nimettiin luokan sisältöä kuvaavalla käsitteellä.

TAULUKKO 4. Esimerkki aineiston abstrahoinnista eli käsitteellistämisestä.

Alaluokka	Yläluokka	Pääloukka
Vahvuuksien tunnistaminen Onnistumisten tunnistaminen	Omien vahvuuksien ymmärtäminen	Osaamisen nykytilan kartoittaminen
Heikkouksien tunnistaminen Kehityskohteiden tunnistaminen	Omien kehityskohteiden ymmärtäminen	
Yksilön kehittyminen Työyhteisön kehittyminen Organisaation kehittyminen	Työntekijöiden, työyhteisön ja organisaation kehittyminen	Kehittyminen
Yhteisiin tavoitteisiin tähtääminen Toiminnan parantaminen	Toimintatapojen kehittäminen	
Työmotivaation parantaminen Sitoutumisen kasvattaminen Itsevarmuuden parantaminen	Työn mielekkyyden lisääminen	Työhyvinvoinnin parantaminen
Työn huomioiminen Yhteisöllisyyden edistäminen	Työssä viihtymisen lisääminen	

Aineistolähtöisen sisällönanalyysin viimeisenä vaiheena on se, että tutkija nimeää yhdistävän luokan, joka on liitoksissa tutkimustehtävään (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 93). Alla olevassa taulukossa (Taulukko 5) näkyy, kuinka saatiin nimettyä yhdistävä luokka, joka on liitoksissa tämän pro gradu -tutkielman tutkimustehtävään.

TAULUKKO 5. Aineiston abstrahoinnissa muodostettu yhdistävä luokka.

Pääloukka	Yhdistävä luokka
Osaamisen nykytilan kartoittaminen	Asiantuntijoiden käsityksiä palautteen tavoitteista
Kehittyminen	
Työhyvinvoinnin parantaminen	

Tutkimusaineiston redusoinnin eli pelkistämisen, klusteroinnin eli ryhmittelyn ja abstrahoinnin eli käsitteellistämisen avulla käytiin läpi koko tätä pro gradu -tutkielmaa varten Webropol-

kyselytyökalulla kerätty tutkimusaineisto. Redusointia, klusterointia ja abstrahointia hyödynnettiin siis myös toiseen ja kolmanteen tutkimuskysymykseen liittyvien vastausten analysoinnissa. Puusa (2020) korostaa teoksessaan, että yksikään tutkimus ei ole valmis sen jälkeen, kun tutkimusaineiston analysointi on saatu suoritettua. Aineiston analysoinnin myötä selkeään muotoon järjestetty aineisto ei koskaan ole tutkimuksen lopputulos, vaan tutkimustulokset on tulkittava ja selitettävä (Puusa, 2020). Seuraavassa luvussa esitellään, millaisia tutkimustuloksia aineistolähtöisen sisällönanalyysin kautta saatiin asetettuihin tutkimuskysymyksiin.

5 Tutkimustulokset

Tässä pääluvussa tarkastellaan sitä, millaisia tuloksia asetettuihin tutkimuskysymyksiin saatiin aineistolähtöisen sisällönanalyysin kautta. Alaluvussa 5.1 tarkastellaan sitä, millaisia tuloksia aineistolähtöinen sisällönanalyysi antoi ensimmäiseen tutkimuskysymykseen ”Millaisia käsityksiä asiantuntijoilla on palautteen tavoitteista?”. Alaluvussa 5.2 tarkastelun kohteena on se, millaisia tuloksia aineistolähtöisen sisällönanalyysin kautta saatiin toiseen tutkimuskysymykseen ”Millaisia käsityksiä asiantuntijoilla on palautteen antamisen ja vastaanottamisen käytänteistä?”. Alaluvussa 5.3 käydään läpi aineistolähtöisen sisällönanalyysin kautta saadut tulokset kolmanteen ja pro gradu -tutkielman viimeiseen tutkimuskysymykseen ”Miten asiantuntijat kehittäisivät työyhteisön palautekulttuuria?”

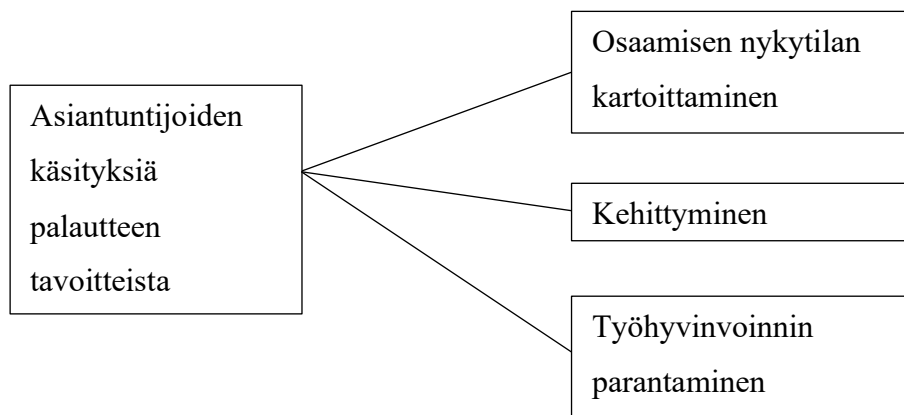
Ennen tulosten esittelyä tutustutaan hieman tutkittaviin. Tätä pro gradu -tutkielmaa varten laadittuun kyselyyn vastasi yhteensä yksitoista (n=11) eräässä suomalaisessa henkilöstöpalvelualan organisaatiossa työskentelevää asiantuntijaa. Kyselyyn vastanneista 63,6 % (n=7) oli naisia ja 36,4 % (n=4) miehiä. Kyselyyn vastanneista 45,4 % kuului ikäryhmään 20–30 vuotta. Ikäryhmiin 31–40 vuotta, 41–50 vuotta ja 51–60 vuotta kuhunkin kuului 18,2 % vastaajista. Yksikään kyselyyn vastanneista ei kuulunut ikäryhmään alle 20 vuotta tai yli 60 vuotta.

Kyselyyn vastanneista 45,4 %:lla korkein suoritettu tutkinto oli alempi korkeakoulututkinto, 36,4 %:lla toisen asteen tutkinto ja 18,2 %:lla ylempi korkeakoulututkinto. Kenenkään kyselyyn vastanneen henkilön korkein suorittama tutkinto ei ollut perusasteen tutkinto tai tohtorin tutkinto. Taustatietoina Webropol-kyselytyökalulla laaditulla kyselylomakkeella kysyttiin myös sitä, kuinka kauan kyselyyn vastaaja on työskennellyt nykyisessä työyhteisössään. Kyselyyn vastanneista 54,5 % oli työskennellyt nykyisessä työyhteisössään alle vuoden, 18,2 % 1–3 vuotta, 18,2 % yli 10 vuotta ja 9,1 % yli 3 vuotta, mutta alle 5 vuotta.

Tuloksia esiteltäessä hyödynnetään joitakin tutkimusaineistossa olevia alkuperäisilmauksia, jotka ilmaistaan käyttäen kirjainta T (=tutkittava) ja kirjaimen T perässä olevaa numerosymbolia. Kullekin tutkittavalle on määritelty oma numerosymboli ennen aineiston analysoinnin aloittamista. Tämä mahdollistaa sen, että tutkittavat pystytään erottamaan toisistaan. Koska tutkittavia oli yhteensä 11, ovat numerosymbolit lukujen 1 ja 11 välillä. Tutkittavista puhuttaessa käytetään siis ilmauksia T1–T11.

5.1 Asiantuntijoiden käsityksiä palautteen tavoitteista

Tämän pro gradu -tutkielman ensimmäisen tutkimuskysymyksen tarkoituksena oli saada selville, millaisia käsityksiä asiantuntijoilla on palautteen tavoitteista. Kyselyyn vastanneiden asiantuntijoiden käsitysten perusteella palautteen tavoitteet jakautuivat kolmeen pääluokkaan, jotka ovat nimeltään ”Osaamisen nykytilan kartoittaminen”, ”Kehittyminen” sekä ”Työhyvinvoinnin parantaminen”. Näiden pääluokkien tulokset esitellään tässä luvussa. Alla olevassa kuviossa (Kuvio 2) tuodaan esille analyysin tuloksena syntynyt yhdistävä luokka sekä syntyneet pääluokat.



KUVIO 2. Analyysin tuloksena syntynyt yhdistävä luokka sekä syntyneet pääluokat.

5.1.1 Osaamisen nykytilan kartoittaminen

Suurin osa kyselyyn vastanneista asiantuntijoista (7/11) oli sitä mieltä, että yksi työyhteisössä jaettavan palautteen tavoitteista on työyhteisössä työskentelevän työntekijän osaamisen nykytilan kartoittaminen. Asiantuntijat kuvailivat vastauksissaan, että työyhteisössä jaetun palautteen siis tulisi kertoa työntekijälle se, miten hän on suoriutunut jostakin työtehtävästä.

”Palaute kuvaa suoritusta tai toimintaa.” (T4)

”Palaute on toiselta osapuolelta saatu viesti hyvin tai huonosti hoidetusta työstä, tehtävästä.” (T5)

”Tehdystä työstä tai suorituksesta saatu sanallinen tai kirjallinen arvio tai kommentti.” (T6)

”Asian/tehtävän jälkeen tuleva tieto, miten meni/onnistuit.” (T11)

Pääluokka ”Osaamisen nykytilan kartoittaminen” muodostu yläluokista ”Omien vahvuuksien ymmärtäminen ja ”Omien kehityskohteiden ymmärtäminen”. Jotta työntekijän osaamisen nykytilan kartoittaminen onnistuu, tulisi asiantuntijoiden mukaan työntekijän saada tietää sekä se, missä asioissa hän on onnistunut että se, missä asioissa hän ei ole onnistunut. Yksi asiantuntijoista teki yhteenvedon, että palautteen kautta pyritään siis siihen, että jokainen työyhteisön jäsen tunnistaisi omat kykynsä.

”Palaute on työtehtävistä saatava kommentti, jonka perusteella esim. työntekijä tietää, onko suoriutunut tehtävästä vai onko hänen toiminnassaan jotain kehitettävää.” (T2)

”Kerrotaan, mitä tekee oikein ja mitä väärin, mikä on onnistunut hyvin ja missä olisi voinut parantaa.” (T7)

Muutama kyselyyn vastannut asiantuntija (3/11) eritteli vastauksessaan, että positiivisen palautteen tarkoituksena on kertoa työntekijälle niitä asioita, joissa hän on hyvä, kun taas rakentavan palautteen tarkoituksena on kertoa työntekijälle niitä asioita, joissa hän ei ole vielä riittävän hyvä.

”Yksilötasolla työntekijä tietää onnistuneensa, jos positiivista palautetta jaetaan. Kehittävä palaute auttaa tunnistamaan asioita, joita työntekijä voisi kehittää – –” (T2)

Eräs kyselyyn vastanneista asiantuntijoista korosti sitä, että mikäli työntekijä ei saa rakentavaa palautetta oman työyhteisönsä jäseniltä, voi olla, että hän ei edes ymmärrä omassa toiminnassaan olevan jotakin väärää.

”Ei välttämättä voi tietää tekevänsä väärin, jos kukaan ei ikinä asiasta sano.” (T7)

Yksi kyselyyn vastanneista asiantuntijoista toi vastauksessaan esille sen, että työyhteisössä työskentelevien työntekijöiden osaamisen nykytilan kartoittamisen jälkeen eli työntekijöiden vahvuuksien ja heikkouksien ilmi tulemisen jälkeen mahdollistuu työtehtävien suuntaaminen oikeille henkilöille.

”Työyhteisön sisäinen palaute auttaa tunnistamaan henkilöiden vahvuuksia ja heikkouksia, suunnaten työtehtävät oikeille henkilöille.” (T2)

5.1.2 Kehittyminen

Jokaisen kyselyyn vastanneen asiantuntijan mukaan yhtenä työyhteisössä jaettavan palautteen tavoitteena on kehittyminen.

”Palautteella pyritään – – kehittämään toimintaa.” (T4)

”Palautteella on suurimmat vaikutukset kehitykseen, muutokseen.” (T5)

”Palautteella pyritään huomioimaan – – mahdollisia kehityskohteita.” (T9)

”Mahdollistaa kehittymisen työssä.” (T10)

Usea kyselyyn vastannut asiantuntija kertoi vastauksessaan, että palautteen kautta pyritään niin yksittäisten työntekijöiden työskentelyn kuin koko työyhteisön toiminnan kehittämiseen.

”– – kehittäen työntekijöitään/työyhteisöään.” (T2)

”Palautteella pyritään kehittämään työntekijän ja työyhteisön toimintaa.” (T7)

Yksi kyselyyn vastanneista asiantuntijoista toi vastauksessaan esille sen, että yksittäisen työntekijän työskentelyn kehittämisen ohella palaute on myös keino koko organisaation toiminnan kehittämiseen.

”Palautteella pyritään yksilön ja/tai organisaation kehitykseen – –” (T1)

Erään asiantuntijan mukaan palaute mahdollistaa oppimisen.

”Palaute auttaa oppimaan – –” (T9)

Aineistosta nousi esille se, että palautteen vastaanottajan saama palaute antaa palautteen vastaanottajalle mahdollisuuden alkaa toimimaan aiempaa toimintatapaa paremmalla tavalla. Asiantuntijoiden mukaan kyse on toiminnan korjaamisesta.

”– – korjaamaan – – toimintaa.” (T5)

”– – toimintatapojen muutokset – –” (T6)

”Annetaan palautteen vastaanottajalle mahdollisuus toimia, korjata esim. toimintatapaansa.” (T10)

Eräs asiantuntijoista kertoi vastauksessaan, että saadun palautteen myötä palautteen vastaanottajalle siis muodostuu uusi ymmärrys siitä asiasta, jota annettu palaute koskee. Saamansa palautteen ansiosta palautteen vastaanottaja kykenee suoriutumaan omassa työssään entistä paremmin.

”Palautteen saava osapuoli on ymmärtänyt uudesta näkökulmasta käsiteltävää asiaa ja voinut suoriutua työstään paremmin.” (T4)

Aineistosta nousi ilmi, että palautteella on nimenomaan tarkoitus vaikuttaa jo tapahtuneeseen tilanteeseen jälkikäteen.

”Vaikuttamaan jo tapahtuneeseen tilanteeseen jälkikäteen.” (T10)

Yhden asiantuntijan mukaan kehittyminen voi näkyä työntekijöiden toiminnassa tapahtuvien muutosten ohella myös esimerkiksi kehityksinä järjestelmissä.

”-- kehitykset järjestelmissä --” (T6)

Tutkimusaineiston perusteella yli puolet kyselyyn vastanneista asiantuntijoista (6/11) oli sitä mieltä, että kehitymisellä on useita positiivisia vaikutuksia. Asiantuntijat kuvailivat vastauksissaan, että kehittymisen seurauksena toiminnasta tulee varmempaa, tavoitteellisempaa, nopeampaa ja tehokkaampaa.

”Toiminnasta tulee varmempaa, tavoitteellisempaa --” (T2)

”Jaettu palaute on saanut toimintoja tehostamaan prosessejaan --” (T4)

”Tehostanut työskentelyä --” (T6)

”Saamaan työt/asiat toimimaan paremmin, nopeammin ja tehokkaammin.” (T11)

Jotkut kyselyyn vastanneista asiantuntijoista (2/11) tarkensivat, että kehittymisen seurauksena työyhteisössä on kyetty paremmin tavoitteiden saavuttamiseen.

”Palautteella pyritään -- yhteisiin tavoitteisiin.” (T1)

”Palaute auttaa saavuttamaan asetettuja tavoitteita --” (T2)

5.1.3 Työhyvinvoinnin parantaminen

Aineiston analysoinnin perusteella tuli ilmi, että suurin osa kyselyyn vastanneista asiantuntijoista (7/11) koki yhtenä työyhteisössä jaettavan palautteen tavoitteena olevan työhyvinvoinnin parantaminen. Pääluokka ”Työhyvinvoinnin parantaminen” koostuu yläluokista ”Työn mielekkyyden lisääminen” ja ”Työssä viihtymisen lisääminen”.

Yläluokka ”Työn mielekkyyden lisääminen” koostuu alaluokista ”Työmotivaation parantaminen”, ”Sitoutumisen kasvattaminen” ja ”Itsevarmuuden parantaminen”. Seuraavaksi käydään läpi näiden alaluokkien sisällöt.

Kyselyyn vastanneista asiantuntijoista kaksi oli sitä mieltä, että palautteen kautta voidaan lisätä työntekijöiden työmotivaatiota ja siten työn mielekkyyttä.

”Organisaation tulisi antaa palautetta henkilökunnalleen, jolloin henkilökunta pysyy motivoituneena – –” (T2)

”– – lisää motivaatiota työtä kohtaan.” (T7)

Yhden kyselyyn vastanneen asiantuntijan mukaan palautteen kautta voidaan kasvattaa työntekijöiden työyhteisöön ja organisaatioon sitoutumista, jolloin työn mielekkyys lisääntyy. Kyseinen asiantuntija korosti vastauksessaan, että työntekijän työyhteisöön ja organisaatioon sitoutumisen kasvattaminen onnistuu ainoastaan, mikäli palaute annetaan työntekijälle oikein ja rakentavasti.

”Parantaa työyhteisöön ja organisaatioon sitoutumisessa, jos palaute on annettu oikein ja rakentavasti.” (T10)

Aineistosta nousi esille myös se, että palautteen kautta voidaan parantaa työntekijän itsevarmuutta, mikä vaikuttaa positiivisesti työn mielekkyyden kokemukseen.

”Palaute – – luo itsevarmuutta tekemiseen.” (T9)

Yläluokka ”Työssä viihtymisen lisääminen” koostuu alaluokista ”Työn huomioiminen” ja ”Yhteisöllisyyden edistäminen”. Seuraavaksi käydään läpi näiden alaluokkien sisällöt.

Osa kyselyyn vastanneista asiantuntijoista (4/11) kertoi, että palautetta jakamalla voidaan osoittaa toiselle työntekijälle, että tämän tekemä työ on huomattu. Työntekijän työn huomioiminen vaikuttaa positiivisesti työssä viihtymiseen.

”Teemme työtä erittäin intensiivisesti, joten palautteen antaminen viestii työntekijälle, että hänen tekemisensä huomioidaan.” (T3)

”Tulee tunne, että tekemiseni on huomioitu.” (T10)

Eräs asiantuntijoista korosti, että jokaisen työntekijän pitäisi saada tietää, että hänen työpanoksensa on arvokas.

”– – heidän työpanostaan arvostetaan.” (T2)

Kaksi asiantuntijoista kertoi vastauksessaan palautteen olevan myös tapa työyhteisössä työskentelevien työntekijöiden yhteisöllisyyden parantamisen, ja sitä kautta työssä viihtymisen lisäämiseen.

”Palautteella pyritään – – yhteisöllisyyteen – –” (T1).

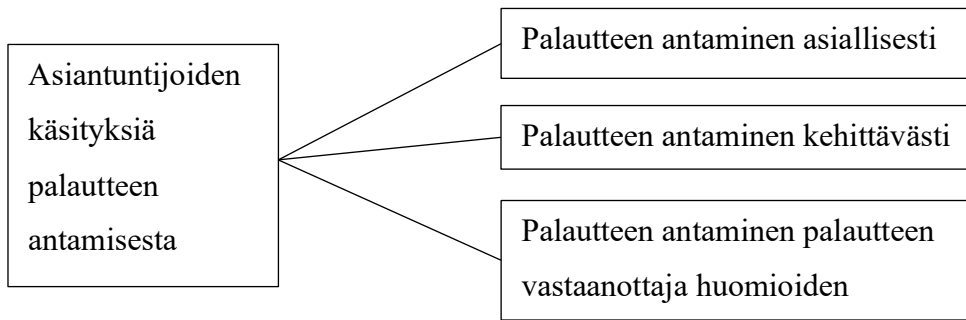
”Toiminnasta tulee – – yhteisöllisempää.” (T2)

5.2 Asiantuntijoiden käsityksiä palautteen antamisen ja vastaanottamisen käytänteistä

Toisen tutkimuskysymyksen tarkoituksena oli saada selville, millaisia käsityksiä asiantuntijoilla on palautteen antamisen ja vastaanottamisen käytänteistä. Alaluvussa 5.2.1 käsitellään asiantuntijoiden käsityksiä palautteen antamisesta ja alaluvussa 5.2.2 asiantuntijoiden käsityksiä palautteen vastaanottamisesta. Alaluvussa 5.2.3 puolestaan perehdytään asiantuntijoiden käsityksiin siitä, millaisia vaikutuksia työyhteisöön liittyvillä tekijöillä on sekä palautteen antamiseen että palautteen vastaanottamiseen.

5.2.1 Palautteen antaminen

Kyselyyn vastanneiden asiantuntijoiden käsitysten perusteella palautteen antaminen jakautui kolmeen pääluokkaan, jotka ovat ”Palautteen antaminen asiallisesti”, ”Palautteen antaminen kehittävästi” sekä ”Palautteen antaminen palautteen vastaanottaja huomioiden”. Seuraavaksi tutustutaan tarkemmin kunkin pääluokan sisältöön. Alla olevassa kuviossa (Kuvio 3) tuodaan esille analyysin tuloksena syntynyt yhdistävä luokka sekä syntyneet pääluokat.



KUVIO 3. Analyysin tuloksena syntynyt yhdistävä luokka sekä syntyneet pääluokat.

Palautteen antaminen asiallisesti

Kaikki kyselyyn vastanneet asiantuntijat olivat sitä mieltä, että palaute tulee antaa sen vastaanottajalle asiallisesti. Osa asiantuntijoista (5/11) kertoi annetun palautteen olevan asiallista silloin, kun annettu palaute on aiheellista. Eräs asiantuntijoista tarkensi vastauksessaan, että palautteen ei pitäisi keskittyä liikaa epäolennaisiin asioihin.

”Palautteen tulee perustua aina asiaan ja sille tulee olla perusteet.” (T2)

”Laadutonta on – – perusteeton palaute.” (T4)

”Laadukas palaute on asianmukaista ja realistista. Ei-laadukas arviointi keskittyy liikaa epäolennaisiin asioihin – –” (T6)

Asiantuntijat korostivat, että palautteen antajan pitäisi palautetta antaessaan tuoda palautteen vastaanottajalle ilmi palautteen perusteet.

”Laadukkaassa palautteessa kerrotaan – – perusteet – –” (T8)

Kaksi asiantuntijoista korosti, että annetun palautteen pitäisi olla nimenomaan toimintaan tai suoritukseen liittyvää. Toinen asiantuntijoista vielä tarkensi, että palaute ei saisi henkilöityä.

”Laadukas palaute keskittyy nimenomaan tehdyn suorituksen arviointiin.” (T6)

”– – palaute, joka liittyy täysin toimintaan eikä henkilöidy, on laadukasta.” (T4)

Asiantuntijoiden (5/11) mukaan palautetta antaessaan palautteen antaja ei saisi loukata palautteen vastaanottajaa millään tavalla. Asiantuntijat toivat ilmi, että palautteen antaja loukkaa palautteen vastaanottajaa, mikäli hän esittää epäasiallisia, hyökkäviä tai ilkeitä

kommentteja. Myös palautteen antaminen kovalla äänellä tai huutamalla loukkaa palautteen vastaanottajaa.

”Laadutonta palautetta on – epäasialliset kommentit.” (T1)

”Hyökkäävä ja ilkeä kommentointi.” (T11)

”Laadutonta on kovalla äänellä, loukkaavasti toimitettu – palaute.” (T4)

”Laaduton – huutopalaute –” (T5)

Muutama kyselyyn vastannut asiantuntija (3/11) koki palautteen antamiseen asiallisesti kuuluvan myös sen, että palaute annetaan kahdenkeskisesti. Eräs kyselyyn vastanneista asiantuntijoista korosti, että tämä on tärkeää etenkin henkilökohtaista palautetta annettaessa.

”Palautteen antajan tulisi – ottaa kahdenkeskistä aikaa.” (T3)

”Henkilökohtaista palautetta ei mielellään kaikkien kuullen.” (T10)

Palautteen antaminen kehittävästi

Lähes kaikki kyselyyn vastanneet asiantuntijat (10/11) kokivat, että palautteen antajan tulisi antaa palaute niin, että se mahdollistaa palautteen vastaanottajan kehittymisen. Kaksi kyselyyn vastanneista asiantuntijoista toi esille sen, että palaute tulisi antaa palautteen vastaanottajalle oikea-aikaisesti. Toinen asiantuntijoista tarkensi vastauksessaan, että palaute tulisi antaa sen vastaanottajalle niin pian kuin mahdollista.

” – palautteen täytyy olla oikea-aikaista – ” (T5)

”Laadukasta palautetta on palaute, joka annetaan mahdollisimman pian tilanteeseen liittyen.” (T9)

Tutkimusaineistosta nousi esille myös se, että palautteen antajan tulisi pitää huolta siitä, että palautteen vastaanottaja varmasti ymmärtää saamansa palautteen. Yksi kyselyyn vastanneista asiantuntijoista korosti, että palautteen antajan tulee varata palautteen antamiselle riittävästi aikaa.

”Varaa ajan palautteen antamiselle.” (T10)

Asiantuntijoiden (5/11) mukaan on myös olennaista, että palaute on sisällöllisesti mahdollisimman ymmärrettävää. Asiantuntijat kuvailivat, että palaute tulee antaa sen vastaanottajalle asiantuntevasti, selkeästi ja johdonmukaisesti.

”Palaute tulee antaa selkeästi – –” (T2)

”– – asiantuntevasti, selkeästi ja johdonmukaisesti.” (T6)

Yksi asiantuntijoista toi esille myös sen, että palautteen tulisi olla yksityiskohtaista ja siinä olisi hyvä reflektoida syy-seuraussuhteita.

”Jotta palaute voisi olla jotenkin hyödyllistä, tulisi siinä pureutua tarkemmin yksityiskohtiin ja reflektoida syy/seuraussuhteita, jotta palautteesta saisi todellisuudessa irti saatavissa olevan opin.” (T8)

Yhden asiantuntijan mukaan palaute on parasta antaa kasvotusten, kun taas sähköpostilla välitetty palaute on huono tapa palautteen antamiseen.

”Kasvotusten paras, huono sähköpostilla.” (T5)

Asiantuntijat olivat sitä mieltä, että palaute mahdollistaa palautteen vastaanottajan kehittymisen, mikäli palaute sisältää konkreettisia kehittämisehdotuksia. Asiantuntijoiden mukaan käytännössä palautteen antajan siis tulisi antamassaan palautteessa kertoa palautteen vastaanottajalle, miten hänen pitäisi muuttaa toimintaansa. Erään asiantuntijan mukaan palautteen antaja voi myös tuoda ilmi, mitä palautteen antajan ei ainakaan olisi pitänyt tehdä.

”Laadukas palaute sisältää myös toivotun ratkaisun.” (T5)

”Jos vain kerrotaan, mitä tekee väärin, mutta ei kerrota, miten asia voidaan muuttaa tai korjata, ei se auta palautteensaajaa millään tavalla. (T7)

”Laadukkaassa palautteessa kerrotaan – – huomiot siitä, mitä olisi pitänyt tehdä tai nimenomaan ei olisi pitänyt tehdä.” (T8)

Eräs kyselyyn vastanneista asiantuntijoista koki hyväksi toimintatavaksi sen, että palautteen antaja saisi palautteen vastaanottajan itse oivaltamaan jotakin uutta.

”Olisi myös hyvä, jos palautteenantaja oivalluttaisi palautteensaajaa.” (T2)

Palautteen antaminen palautteen vastaanottaja huomioiden.

Lähes jokainen kyselyyn vastannut asiantuntija (9/11) oli sitä mieltä, että palautteen antajan tulisi palautetta antaessaan huomioida palautteen vastaanottaja. Yksi asiantuntijoista kertoi vastauksessaan, että palautetta antaessaan palautteen antajan tulisi pyrkiä ottamaan huomioon se, kenelle hän antaa palautetta. Hänen mukaansa palautteen antajan tulisi antaa palaute tavalla, joka sopii mahdollisimman hyvin palautteen vastaanottajalle.

” – jokaisen oman kommunikointityylin huomioon ottaen. Joku voi tykätä lyhyestä ja ytimekkästä palautteesta ja toinen haluaa asiaan pohjustusta. Kaikille ei toimi samanlainen tyyli antaa palautetta.” (T7)

Usea asiantuntijoista (7/11) korosti, että palautetta antaessaan palautteen antajan tulisi pyrkiä kunnioittamaan palautteen vastaanottajaa. Aineistosta ilmeni, että palautteen antajan tulee rohkeasti kertoa palaute palautteen vastaanottajalle eikä kuiskia asiasta palautteen vastaanottajan selän takana.

”Ei kuiskita selän takana, jos joku tekee väärin, vaan rohkeasti kerrotaan asia.” (T7)

Eräs kyselyyn vastannut asiantuntija korosti, että palautteen antajan pitäisi palautetta antaessaan lähestyä palauteen vastaanottajaa oikein.

”Antaa palaute – – oikein lähestyen.” (T9)

Asiantuntijoiden mukaan palautteen antajan tulee pohtia, millä tyylillä hän antaa palautteen sen vastaanottajalle. Eräs asiantuntijoista korosti, että tämä on erityisen tärkeää rakentavaa palautetta annettaessa.

”Tärkeää on huomioida etenkin rakentavaa palautetta antaessa tyyli, jolla sen antaa.” (T9)

Asiantuntijat tarkensivat, että palaute tulisi antaa sen vastaanottajalle hienotunteisesti, kohteliaasti ja positiivisessa hengessä.

” – – hienotunteisesti.” (T1)

”Kohteliaasti – –” (T7)

”Positiivisesti sanottu/kerrottu.” (T11)

Yli puolet kyselyyn vastanneista asiantuntijoista (6/11) toi ilmi, että palautteen antajan tulisi olla vuorovaikutuksessa palautteen vastaanottajan kanssa. Käytännössä tämä tarkoittaa asiantuntijoiden mukaan ensinnäkin sitä, että palautteen antajan tulisi kuunnella palautteen vastaanottajaa.

”– kuunnellen myös palautteen saajaa.” (T7)

”Kuuntelee palautteen vastaanottajaa.” (T10)

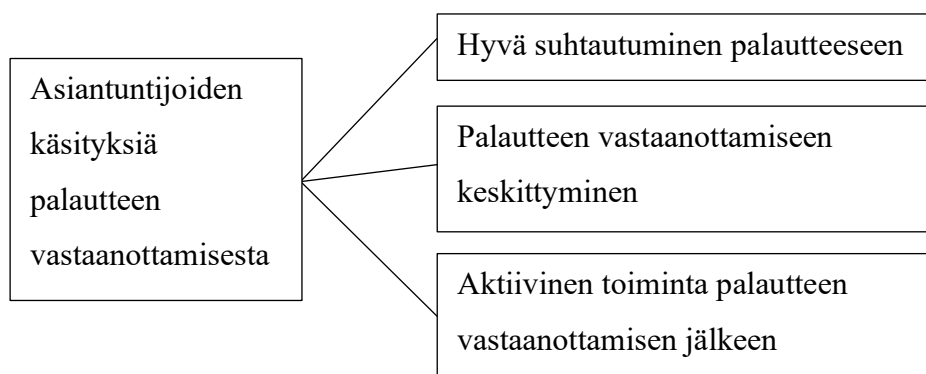
Lisäksi asiantuntijat korostivat, että palautteen vastaanottajalle tulisi antaa puheenvuoro.

”Mielestäni palautteen antajan tulisi antaa palautteen saajalle myös puheenvuoro.” (T4)

”Antaa palautteen vastaanottajan myös kommentoida, jos hän haluaa.” (T10)

5.2.2 Palautteen vastaanottaminen

Tässä aluvuossa käsitellään asiantuntijoiden käsityksiä palautteen vastaanottamisesta. Kyselyyn vastanneiden asiantuntijoiden käsitysten perusteella se, miten palautetta tulisi vastaanottaa, jakautui kolmeen pääluokkaan, jotka ovat ”Hyvä suhtautuminen palautteeseen”, ”Palautteen vastaanottamiseen keskittyminen” sekä ”Aktiivinen toiminta palautteen vastaanottamisen jälkeen”. Seuraavaksi tutustutaan tarkemmin kunkin pääluokan sisältöön. Alla olevassa kuviossa (Kuvio 4) tuodaan esille analyysin tuloksena syntynyt yhdistävä luokka sekä syntyneet pääluokat.



KUVIO 4. Analyysin tuloksena syntynyt yhdistävä luokka sekä syntyneet pääluokat.

Hyvä suhtautuminen palautteeseen

Suurin osa kyselyyn vastanneista asiantuntijoista (7/11) oli sitä mieltä, että palautetta vastaanotettaessa on olennaista hyvä suhtautuminen palautetta kohtaan. Asiantuntijat toivat esille sen, että palautteen vastaanottajan tulisi pyrkiä olemaan mahdollisimman avoin palautetta kohtaan. Aineistosta nousi esille myös se, että palautteen vastaanottajan tulisi avoimuuden ohella pyrkiä olemaan rehellinen ja suoraselkäinen palautetta kohtaan.

”Avoimesti – –” (T6)

”Rehellisesti, suoraselkäisesti ja avoimesti.” (T8)

Yksi asiantuntijoista korosti, että palautteen vastaanottajan tulisi pyrkiä ajattelemaan, että palautteen ei ole tarkoitus olla henkilökohtainen hyökkäys häntä vastaan. Hän lisäsi, että palautteen vastaanottajan tulisi yrittää pysyä avoimena, vaikka hänelle syntyisikin häpeän tunteita.

”Vastaanottajan tulisi – – olla kokematta sitä henkilökohtaisena hyökkäyksenä. Toki oman toiminnan parantamiseen voi liittyä häpeää, mutta palautteen vastaanottajan tulisi pyrkiä olemaan avoimena – –” (T4)

Aineistosta nousi esille myös se, että palautteen vastaanottajan tulisi pyrkiä vastaanottamaan palaute asiallisesti ja rakentavasti.

”Olla asiallinen – –” (T11)

”Palaute tulisi ottaa vastaan rakentavasti.” (T2)

Eräs kyselyyn vastanneista asiantuntijoista korosti sitä, että palautteen vastaanottajan olisi hyvä pyrkiä pysymään neutraalina.

”Olla neutraali.” (T3)

Yhden asiantuntijan mukaan palautteen vastaanottajan olisi hyvä valmistautua ottamaan vastaan kaikenlaista palautetta eli niin positiivista kuin kriittistä palautetta.

”– – valmiina ottamaan sekä positiivista että kriittistä palautetta vastaan.” (T6)

Palautteen vastaanottamiseen keskittyminen

Suurin osa kyselyyn vastanneista asiantuntijoista (8/11) piti tärkeänä sitä, että palautteen vastaanottaja keskittyisi kunnolla palautteen vastaanottamiseen. Eräs kyselyyn vastannut asiantuntija korosti, että palautteen vastaanottajan tulisi pyrkiä palautetta vastaanottaessaan olemaan mahdollisimman rauhallinen.

”-- rauhallisesti --” (T6)

Asiantuntijat olivat sitä mieltä, että palautteen vastaanottajan tulisi kuunnella, mitä palautteen antajalla on sanottavanaan. Yksi kyselyyn vastanneista asiantuntijoista korosti, että palautteen vastaanottajan tulisi kuunnella palaute huolellisesti loppuun saakka.

”Kuuntelevasti.” (T1)

”Kuunnella.” (T3)

”Kuunnellen --” (T7)

”Kuunnella loppuun asti.” (T10)

Yksi kyselyyn vastanneista asiantuntijoista korosti, että palautteen vastaanottajan olisi hyvä pyrkiä välttämään selittelyä.

”Ei selitellä liikaa.” (T11)

Aineistosta nousi esille myös se, että kuuntelemisen aikana palautteen vastaanottajan pitäisi pyrkiä ymmärtämään, mistä palautteessa on kyse.

”Vastaanottajan tulisi yrittää ymmärtää, mistä palaute annetaan --” (T4)

Aktiivinen toiminta palautteen vastaanottamisen jälkeen

Neljä kyselyyn vastanneista asiantuntijoista kertoi vastauksessaan, että palautteen vastaanottamisen jälkeen palautteen vastaanottajan tulisi ryhtyä sopiviin toimiin. Asiantuntijoiden (2/11) mukaan palautteen saatuaan palautteen vastaanottajan kannattaa tarvittaessa pyytää lisätietoja saamaansa palautteeseen liittyen.

”-- kysyä mahdollisia lisätietoja --” (T9)

”Kysyä lisätietoa tarvittaessa --” (T10)

Eräs kyselyyn vastanneista asiantuntijoista kertoi, että positiivisen palautteen saamisen jälkeen palautteen vastaanottajan tulisi olla tyytyväinen omaa toimintaansa kohtaan ja jatkaa toimintaa samalla tavalla kuin aiemmin. Hän toi yksilönäkökulman ohella esille ryhmänäkökulman.

”Positiivisesta palautteesta taputtaa itseä, ryhmää selkään ja jatkaa samaa toimintaa.”
(T5)

Puolestaan kehittymiseen tähtäävän palautteen saamisen jälkeen palautteen vastaanottajan tulisi asiantuntijoiden (3/11) mukaan pohtia saamaansa palautetta ja tämän jälkeen ryhtyä sopiviin toimiin, esimerkiksi oman toiminnan muuttamiseen. Erään asiantuntijan mukaan kehittymiseen tähtäävä palaute pitäisi ottaa oppimiskokemuksena.

” – palautteen vastaanottajan tulisi – ottaa palaute oppimiskokemuksena.” (T4)

Yksi asiantuntijoista korosti, että palautetta voi tarkastella yhdessä esimerkiksi oman esihenkilön kanssa.

”Saatua palautetta olisi hyvä miettiä ja pohtia yhdessä esihenkilön kanssa kehityskohteita, joista palautetta on annettu.” (T2)

Jatkossa palautteen vastaanottajan tulisi pyrkiä toimimaan saadun palautteen mukaisesti.

” – pyrkii toimimaan jatkossa palautteen mukaisesti.” (T9)

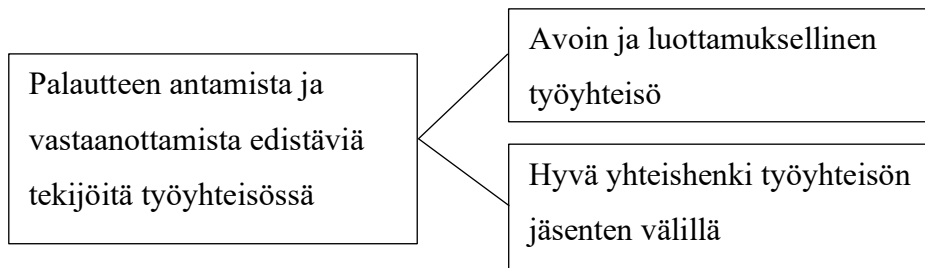
Mikäli palautteen vastaanottaja ei osaa tehdä itse jotakin palautteeseen liittyvää asiaa, tulee hänen asiantuntijoiden vastausten perusteella pyytää neuvoa muilta.

” – ja jos ei osaa jotakin palautteeseen liittyvää, pyytää neuvoa.” (T10)

5.2.3 Työyhteisöön liittyvien tekijöiden vaikutus palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen

Palautteen antamista ja vastaanottamista edistäviä tekijöitä työyhteisössä

Seuraavaksi tarkastellaan sitä, millaisia käsityksiä asiantuntijoilla on palautteen antamista ja palautteen vastaanottamista edistävästä tekijöistä työyhteisössä. Aineiston perusteella muodostuneet pääluokat ovat ”Avoin ja luottamuksellinen työyhteisö” sekä ”Hyvä yhteishenki työyhteisön jäsenten välillä”. Alla olevassa kuviossa (Kuvio 5) tuodaan esille analyysin tuloksena syntynyt yhdistävä luokka sekä syntyneet pääluokat.



KUVIO 5. Analyysin tuloksena syntynyt yhdistävä luokka sekä syntyneet pääluokat.

Melkein kaikkien kyselyyn vastanneiden asiantuntijoiden (8/11) mukaan palautteen antamista ja vastaanottamista edesauttaa se, että työyhteisö on avoin. Asiantuntijat tarkensivat vastauksissaan että avoimuus liittyy niin työyhteisön ilmapiiriin kuin työyhteisössä tapahtuvaan kommunikointiin.

”Avoin ilmapiiri, jossa asioista voidaan keskustella ja kaikki pystyvät yleisellä tasolla keskustelemaan tekemisistään.” (T4)

”Avoin kommunikointi – –” (T7)

Lisäksi aineiston mukaan palautteen antamista ja vastaanottamista edesauttaa se, että työyhteisössä vallitsee luottamuksen ilmapiiri.

”Luottamuksen ilmapiiri tukee tätä parhaiten – –” (T9)

Osa asiantuntijoista (5/11) kertoi, että palautteen antamista ja vastaanottamista edistää työyhteisön jäsenten välillä vallitseva hyvä yhteishenki. Asiantuntijoiden mukaan hyvää yhteishenkeä työyhteisön jäsenten välille luo myönteisyys työyhteisössä. Asiantuntijat kuvailivat, että myönteisyyttä työyhteisöön saa aikaan positiivinen, kannustava ja rento ilmapiiri.

”Positiivinen ilmapiiri.” (T1)

”Kannustava ilmapiiri.” (T2)

”Rento ilmapiiri.” (T6)

Yksi kyselyyn vastanneista asiantuntijoista nosti esille sen, että myönteisyyttä työyhteisöön ja siten hyvää yhteishenkeä työyhteisön jäsenten välille luo myös se, että työntekijän suhde omaan esihenkilöön on hyvä.

” – hyvä suhde omaan esihenkilöön.” (T10)

Aineistosta ilmeni, että hyvän yhteishengen syntymistä työyhteisön jäsenten välille voidaan edesauttaa siten, että jokaista työyhteisöön kuuluvaa jäsentä kunnioitetaan. Asiantuntijat kertoivat, että jokaisen työyhteisön jäsenen pitäisi pystyä olemaan työyhteisössä täysin oma itsensä.

”Jokaisen pitää uskaltaa olla oma itsensä.” (T5)

” – jokainen saa olla rohkeasti oma itsensä.” (T6)

Kaksi kyselyyn vastannutta asiantuntijaa korosti jokaisen työyhteisön jäsenen kunnioittamiseen kuuluvan sen, että työyhteisön jäsenten tulisi olla tasavertaisia keskenään.

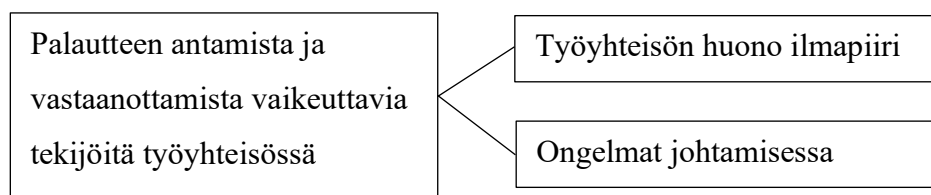
” – tasavertainen työyhteisö.” (T5)

Erään kyselyyn vastanneen asiantuntijan mukaan hyvää yhteishenkeä työyhteisön jäsenten välille luo se, että jokainen työyhteisön jäsen tähtää kohti yhteistä tavoitetta. Lisäksi hän korosti, että kaikilla työyhteisöön kuuluvilla jäsenillä tulee olla työkalut yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi.

”Jokaisella on yhteinen tavoite mielessä ja työkalut tavoitteen saavuttamiseksi.” (T2)

Palautteen antamista ja vastaanottamista vaikeuttavia tekijöitä työyhteisössä

Seuraavaksi tarkastellaan sitä, millaisia käsityksiä asiantuntijoilla on palautteen antamista ja vastaanottamista vaikeuttavista tekijöistä työyhteisössä. Aineiston perusteella muodostuneet pääluokat ovat ”Työyhteisön huono ilmapiiri” sekä ”Ongelmat johtamisessa”. Alla olevassa kuviossa (Kuvio 6) tuodaan esille analyysin tuloksena syntynyt yhdistävä luokka sekä syntyneet pääluokat.



KUVIO 6. Analyysin tuloksena syntynyt yhdistävä luokka sekä syntyneet pääluokat.

Yli puolet kyselyyn vastanneista asiantuntijoista (6/11) kertoi, että palautteen antamista ja vastaanottamista vaikeuttaa työyhteisön huono ilmapiiri. Asiantuntijoiden mukaan työyhteisössä vallitseva negatiivinen ja tuomitseva ilmapiiri vaikeuttaa palautteen antamista ja vastaanottamista. Yksi asiantuntijoista toi esille myös sen, että jokaista liikettä valvova ilmapiiri ei edesauta palautteen antamista ja vastaanottamista työyhteisössä.

”Negatiivinen, tuomitseva ilmapiiri.” (T1)

”Ilmapiiri, jossa valvotaan jokaista liikettä ja annetaan välitön palaute, ei tue työyhteisössä palautteen antamista eikä vastaanottamista.” (T4)

Asiantuntijoiden (3/11) mukaan myöskään työyhteisössä vallitseva luottamuksen puute ei edesauta palautteen antamista ja vastaanottamista. Yksi kyselyyn vastanneista asiantuntijoista mainitsi konkreettisenä esimerkkinä mikromanageerauksen olevan työyhteisössä tapahtuvaa palautteen antamista ja vastaanottamista vaikeuttava tekijä.

”– epäluottamus ei tue sitä.” (T9)

”Luottamuksen puute ei tue palautteen antamista.” (T10)

”Mikromanageeraus – ei tue palautteen antamista ja vastaanottamista.” (T6)

Kaksi kyselyyn vastanneista asiantuntijoista toi esille sen, että palautteen antamista ja vastaanottamista työyhteisössä vaikeuttaa myös se, mikäli työyhteisön jäsenet joutuvat pelkäämään, mitä palautteen jakamisesta seuraa.

”Jos joutuu pelkäämään palautteen annon seuraamuksia, ei palautetta tule annettua.” (T8)

”Jos joutuu pelkäämään, että palaute leviää työyhteisöön tarpeettomasti.” (T10)

Muutaman kyselyyn vastanneen asiantuntijan (4/11) mukaan palautteen antamista ja vastaanottamista työyhteisössä vaikeuttavat ongelmat johtamisessa. Eräs kyselyyn vastanneista asiantuntijoista toi ilmi sen, että liika johtajakeskeisyys on tekijä, joka vaikeuttaa palautteen jakamista työyhteisössä.

”Johtajakeskeinen, ylhäältä johdettu toiminta ei tee toimivaa yhteisöä, jossa palautetta uskallettaisiin jakaa.” (T5)

Asiantuntijoiden vastauksissa mainittiin yhden kerran myös korkea hierarkia palautteen antamista ja vastaanottamista vaikeuttavana tekijänä.

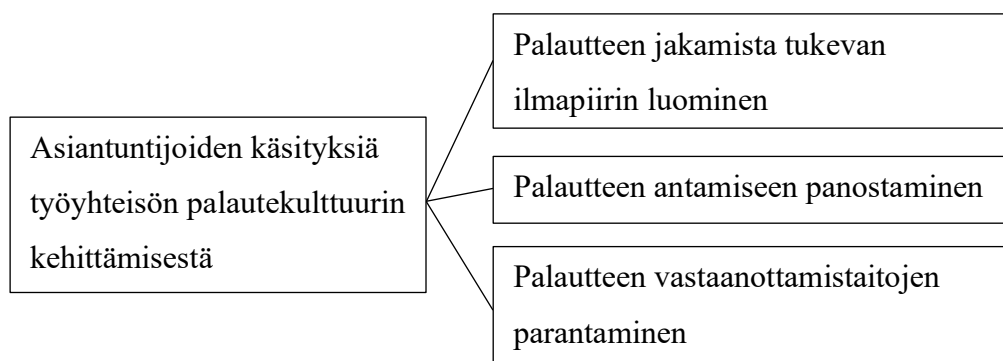
” – korkea hierarkia ei tue palautteen antamista ja vastaanottamista.” (T6)

Kaksi asiantuntijoista kuvaili, että lisäksi erilaiset epäselvyydet työyhteisössä vaikeuttavat palautteen jakamista työyhteisössä. Toinen heistä tarkensi, että esimerkiksi vastuunjaon ollessa epäselvä, on palautteen antaminen ja vastaanottaminen haasteellista.

”Jos työtehtävät ovat hajallaan ja selkeää työnjakoa ei ole, on palautetta haastava antaa ja vastaanottaa.” (T2)

5.3 Asiantuntijoiden käsityksiä työyhteisön palautekulttuurin kehittämisestä

Tämän pro gradu -tutkielman kolmannen ja viimeisen tutkimuskysymyksen tarkoituksena oli selvittää, miten asiantuntijat kehittäisivät työyhteisön palautekulttuuria. Kyselyyn vastanneiden asiantuntijoiden käsitysten perusteella se, miten asiantuntijat kehittäisivät työyhteisön palautekulttuuria, jakautui kolmeen pääluokkaan, jotka ovat ”Palautteen jakamista tukevan ilmapiirin luominen”, ”Palautteen antamiseen panostaminen” sekä ”Palautteen vastaanottamistaitojen parantaminen”. Seuraavaksi tutustutaan tarkemmin kunkin pääluokan sisältöön. Alla olevassa kuviossa (Kuvio 7) tuodaan esille analyysin tuloksena syntynyt yhdistävä luokka sekä syntyneet pääluokat.



KUVIO 7. Analyysin tuloksena syntynyt yhdistävä luokka sekä syntyneet pääluokat.

5.3.1 Palautteen jakamista tukevan ilmapiirin luominen

Suurin osa kyselyyn vastanneista asiantuntijoista (9/11) koki, että työyhteisöön tulisi luoda palautteen jakamista tukeva ilmapiiri. Palautteen jakamista työyhteisössä tukisi asiantuntijoiden (2/11) mukaan ensinnäkin se, että työyhteisöön kuuluvat jäsenet suhtautuisivat positiivisemmin toimintatapojen muutoksiin. Asiantuntijat kertoivat, että negatiivinen suhtautuminen toimintatapojen muutoksiin saa aikaan sen, että palautetta ei uskalleta antaa.

”Ehkä yhdeksi voisi mainita kangistuneet toimintatavat. Eli uusia toimintatapoja ei mielellään oteta vastaan, sillä vanhat koetaan toimiviksi.” (T2)

”-- työkuulttuurissamme vallitseva luottamus. Esihenkilöt luottavat toimintatapoihin ja varovat, etteivät sotke toisen tapaa toimia liikaa, että työntekijä pysyisi tyytyväisenä.” (T4)

Osa asiantuntijoista (5/11) toi ilmi, että työyhteisön palautekulttuuria voitaisiin kehittää siten, että työyhteisössä olisi paremmat olosuhteet palautteen jakamiselle. Asiantuntijat kertoivat, että työyhteisössä palautteen jakamista vaikeuttaa kiire. Yksi asiantuntijoista tarkensi, että kiire saa aikaan sen, ettei ole aikaa muiden tarkkailuun.

”Ainainen kiire.” (T3)

”Kiire on varmasti yksi suuri tekijä --” (T4)

”Kiire, aikaa ei ole muiden tarkkailuun.” (T5)

Myös rauhallisten tilojen puute mainittiin kertaalleen palautteen jakamista vaikeuttavana tekijänä.

”Ei ole rauhallisia tiloja.” (T3)

Lisäksi aineistosta ilmeni, että työn organisointi selkeämmin edesauttaisi palautteen jakamista työyhteisössä. Työyhteisössä työntekijöillä pitäisi asiantuntijoiden mukaan olla selkeämmät vastuunjaot.

”Selkeämmät vastuunjaot --” (T6)

Kahden kyselyyn vastanneen asiantuntijan mukaan työyhteisössä tapahtuvaa palautteen jakamista helpottaisi se, että työyhteisöön kuuluvat työntekijät tuntisivat toisensa paremmin. Koska ihmiset eivät tunne toisiaan, he eivät uskalla antaa toisilleen palautetta.

”Ihmiset ei välttämättä tunne toisiaan kovin hyvin, joten palautetta ei välttämättä uskalleta antaa.” (T7)

Asiantuntijat kertoivat, että esimerkiksi etätyöskentely on saanut aikaan sen, etteivät työyhteisöön kuuluvat työntekijät tunne toisiaan kovin hyvin.

”Etätyön tuomat haasteet yhteisölle ja yhteenkuuluvuudelle.” (T7)

Eräs asiantuntijoista toi ilmi myös sen, että työyhteisössä tulisi valvoa palautteen antamisen seuraamuksia.

”Myöskin seuranta palautteen antamisen seuraamuksista.” (T8)

5.3.2 Palautteen antamiseen panostaminen

Kaikki kyselyyn vastanneet asiantuntijat olivat sitä mieltä, että palautteen antamiseen tulisi panostaa. Asiantuntijoista kaikki yhtään lukuun ottamatta korostivat, että työyhteisössä palautetta tulisi jakaa nykyistä enemmän.

”Kehityskohtia on taajuus, jolla palautetta annetaan ––” (T4)

”Useammin ja pienistä asioista heti palaute.” (T5)

”–– palautetta annettaisiin tasaisin väliajoin.” (T6)

Yksi kyselyyn vastanneista asiantuntijoista nosti esille sen, että työyhteisössä pitäisi lisätä palautteen antamista erityisesti esihenkilötasolta alemmas.

”Työyhteisössäni ei mielestäni jaeta riittävästi palautetta, erityisesti esihenkilötasolta alemmas.” (T4)

Eräs asiantuntija kertoi työskentelyn työyhteisössä olevan toisinaan liian rentoa, jolloin palautteen antamiselle ei nähdä tarvetta.

”Joskus työskentely on liian ”rentoa”, että palautteen antamiselle ei nähdä suoranaista tarvetta.” (T6).

Kaksi asiantuntijoista toi esille sen, että heidän työyhteisössään jaetaan palautetta onnistumisista, mutta palautteen jakaminen epäkohdista on vähäistä.

”Onnistumiset muistetaan, mutta epäkohdista olisi myös hyvä antaa enemmän palautetta.” (T2)

”– kynnys antaa palautetta huonosti tehdystä työstä –” (T7)

Yksi kyselyyn vastannut asiantuntija kertoi päinvastaisen kokemuksen: hänen mukaansa työyhteisössä, johon hän kuuluu, palautteen jakaminen nimenomaan onnistumisista on vähäistä.

”Positiivista palautetta tulee harvemmin, tuskin muistamme milloin viimeksi. Positiivista voisi antaa useammin, varsinkin, jos siihen on aihetta.” (T11)

Kahden kyselyyn vastanneen asiantuntijan mukaan työyhteisössä palautteen jakaminen kuuluu kaikille työyhteisöön kuuluville jäsenille eli kaikkien työyhteisöön kuuluvien jäsenten tulisi jakaa palautetta toisilleen. Toinen asiantuntijoista korosti, että työyhteisössä palautetta tulisi jakaa enemmän työntekijöiden keskinäisissä suhteissa.

”Jokaisen täytyisi antaa palautetta, kaikilla on siihen oikeus.” (T5)

”Jokainen antaisi palautetta jokaiselle. Palaute ei vain painottuisi esihenkilön antamaan palautteeseen, vaan myös työntekijät muistaisivat antaa palautetta toisilleen.” (T2)

Yksi asiantuntijoista toi ilmi, että erityisesti julkista palautetta annettaessa tulisi pyrkiä huolehtimaan palautteen tasapuolisuudesta. Kyseisen asiantuntijan mukaan yksittäisten ihmisten onnistumisten jatkuva huomioiminen julkisesti saattaa saada aikaan sen, että toisten työntekijöiden motivaatio laskee.

”Varmaan julkisen palautteen tasapuolisuus. Jos aina joidenkin onnistumisia nostetaan ja kiitellään julkisesti, se voi viedä toisilta motivaatiota.” (T10)

Aineistosta nousi esille myös se, että työyhteisössä jaettavan palautteen sisältöön tulisi kiinnittää enemmän huomiota. Työyhteisössä jaettavan palautteen sisältöä tulisi pohtia enemmän, jotta annettua palautetta olisi mahdollista hyödyntää paremmin.

”Joskus voisi olla hieman syvempää pohdintaa palautteen sisällöstä, jotta se on hyödynnettävää palautetta.” (T4)

5.3.3 Palautteen vastaanottamistaitojen parantaminen

Kolmen kyselyyn vastanneen asiantuntijan mukaan työyhteisöön kuuluvien jäsenten tulisi kehittyä palautteen vastaanottamisessa. Asiantuntijat toivat ilmi, että työyhteisössä työntekijöiden palautteeseen suhtautuminen on toisinaan ongelmallista.

”Tilanteesta riippuen välillä ymmärretään ja välillä ei.” (T3)

”Osa suhtautuu hyvin, osa ei.” (T8)

Yhden asiantuntijan mukaan työntekijän kokemus siitä, että hän on hyvä työssään, saa aikaan sen, ettei hän ehkä halua ottaa vastaan palautetta.

”Työntekijä myös kokee osaavansa työnsä eikä sen takia saata ottaa palautetta mielellään vastaan.” (T4)

Aineistosta nousi esille myös se, että jokaisen työyhteisöön kuuluvan työntekijän tulisi parantaa tapaa, jolla vastaanottaa saamaansa palautetta. Palautteen vastaanottamistaidoissa parantumista edesauttaa se, että palautetta jaetaan työyhteisössä mahdollisimman paljon.

”Vastaanottamista täytyy kehittää yksilötasolla, ja se varmasti kehittyy, mikäli palautetta annetaan useammin.” (T4)

6 Tulosten kokoava lopputarkastelu ja johtopäätökset

Tässä luvussa tarkastellaan kokoavasti tutkielman kautta saatuja tuloksia. Tuloksia tarkasteltaessa niitä peilataan tämän pro gradu -tutkielman teoreettiseen viitekehykseen. Lisäksi tässä luvussa tehdään johtopäätöksiä tutkielman kautta saaduista tuloksista. Kaikki tehdyt johtopäätökset ovat tutkijan omaa tulkintaa, eikä niitä voi yleistää koskemaan kaikkien asiantuntijoiden käsityksiä. Tutkielman kautta saatujen tulosten ja koko pro gradu -tutkielman tarkempi pohdinta esitetään seuraavassa pääluvussa.

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen tarkoituksena oli selvittää, millaisia käsityksiä asiantuntijoilla on työyhteisössä jaettavan palautteen tavoitteista. Asiantuntijat kertoivat, että yhtenä työyhteisössä jaettavan palautteen tavoitteena on työntekijän osaamisen nykytilan kartoittaminen. Aikaisemmat tutkimukset (Berlin, 2008, 48; Coninx ym., 2013; Venninen, 2005) tukevat tätä aineistosta noussutta havaintoa. Asiantuntijat korostivat, että osaamisen nykytilan kartoittamisen onnistumiseksi työntekijän tulisi saada palautetta sekä siitä, mitä hän on tehnyt oikein että siitä, mitä hän on tehnyt virheellisesti. Myös Niemi-Murola ja Pyörälä (2012) korostavat olevan erittäin tärkeää, että työntekijä saa tietää, mikä hänen toiminnassaan on hyvää ja mikä ei. Empiirisen aineiston mukaan myönteisen palautteen avulla työntekijä tunnistaa oman toimintansa hyvät puolet, kun taas korjaavan palautteen avulla hän tunnistaa oman toimintansa ongelmakohdat. Empiirinen aineisto on yhdenmukainen aiempien tutkimusten kanssa niin sen osalta, mihin myönteisellä palautteella pyritään (Knesek, 2015; Simonian & Brand, 2022) kuin sen osalta, mihin korjaavalla palautteella pyritään (Järvinen, 2020, luku 5; Knesek, 2015). Sekä empiirisen aineiston että aiempien tutkimusten (Berlin, 2008, 48; Coninx ym., 2013) perusteella tulee ilmi, että osaamisen nykytilan kartoittamisen seurauksena työntekijä saa selville omat vahvuutensa ja heikkoutensa.

Kyselyyn vastanneiden asiantuntijoiden mukaan palautteen tavoitteena on myös kehittyminen. Useat aikaisemmat tutkimukset tukevat tätä empiirisestä aineistosta esille noussutta havaintoa (Berlin, 2008, 149–150; Coninx ym., 2013; Kupias & Koski, 163; Sleiman ym., 2020; Venninen, 2005). Aiemmissä tutkimuksissa on todistettu, että osaamisen nykytilan kartoittaminen on edellytys kehittymisen mahdollistumiselle (Ahonen & Lohtaja-Ahonen, 2011, 14; Knesek, 2015). Asiantuntijat kertoivat, että kehittyminen, jota palautteen kautta on mahdollista saavuttaa, voi tapahtua niin yksilötasolla, työyhteisön tasolla kuin koko organisaation tasolla. Myös tämä empiirisestä aineistosta noussut havainto käy ilmi aiemmista tutkimuksista (Ahonen & Lohtaja-Ahonen, 2011, 19, 31–32, 35; Ameir, 2020, 106; Brown ym.,

2012; Harms & Roebuck, 2010; Winstone ym., 2022). Asiantuntijat korostivat, että kehittymistä tapahtuu sen seurauksena, että palautteen vaikutuksesta palautteen vastaanottaja saa uuden ymmärryksen jostakin asiasta ja muuttaa toimintatapaansa aiempaa paremmaksi. Aiemmat tutkimukset tukevat tätä empiirisestä aineistosta ilmennyttä havaintoa eli empiirinen aineisto on tässä suhteessa yhdenkaltainen aiempien tutkimusten kanssa (Garber, 2004, 31; Järvinen, 2020, luku 5; Knesek, 2015). Sekä empiirisen aineiston että aiempien tutkimusten perusteella (Ameir, 2020, 106; Harolds, 2013) kehittymisen seurauksena mahdollistuu työskentely laadukkaasti ja asetettujen tavoitteiden saavuttaminen.

Asiantuntijat toivat ilmi, että työyhteisössä jaettavan palautteen tavoitteena on myös työhyvinvoinnin parantaminen. Tätä havaintoa tukee esimerkiksi Sparrin ja Sonnentagin (2008) tutkimus, jonka mukaan palautteen kautta pyritään lisäämään työyhteisöön kuuluvien työntekijöiden työhyvinvointia. Työhyvinvointi koostuu useasta eri tekijästä. Empiirisen aineiston perusteella palautteen kautta voidaan parantaa työntekijöiden työmotivaatiota, kasvattaa työntekijöiden sitoutumista työyhteisöön ja organisaatioon sekä lisätä työntekijöiden itsevarmuutta. Myös aiemmista tutkimuksista tulee ilmi, että palaute vaikuttaa positiivisesti niin työntekijöiden työmotivaatioon (Berlin, 2008, 84; Lindblom-Ylänne ym., 2009; Räihä ym., 2019) sitoutumiseen (Aarnikoivu, 2008, 142; Berlin, 2008, 84; Gunpath ym., 2017; Harolds, 2013) kuin itsevarmuuteen (Brown ym., 2012; Räihä ym., 2019). Asiantuntijoiden mukaan työhyvinvointiin voidaan vaikuttaa positiivisesti myös sen kautta, että työntekijöiden tekemää työtä huomioidaan ja työyhteisön yhteisöllisyyttä parannetaan. Edellä mainitut havainnot eli se, että palautteen kautta voidaan huomioida työntekijöiden tekemää työtä (Nuutinen ym., 2013, 61) ja se, että palautteen kautta voidaan lisätä yhteisöllisyyttä tulevat ilmi myös aiemmista tutkimuksista (Kupias ym., 2013, luku 1; Repo ym., 2015, 18).

Tutkimustulosten perusteella voidaan tehdä se johtopäätös, että asiantuntijoiden mukaan työyhteisössä jaettavalla palautteella on useita erilaisia tavoitteita. Asiantuntijoiden käsitykset työyhteisössä jaettavan palautteen tavoitteista olivat keskenään varsin yhteneväisiä. Jokainen kyselyyn vastanneista asiantuntijoista oli nimennyt palautteelle useamman kuin yhden tavoitteen, mikä mielestäni viestii siitä, että asiantuntijoilla on hyvä ymmärrys siitä, mihin työyhteisössä jaettavalla palautteella pyritään. Eniten asiantuntijoiden vastauksissa korostui se, että työyhteisössä jaettavan palautteen tavoitteena on mahdollistaa työyhteisöön kuuluvan työntekijän työskentelyn kehittyminen. Tämä oli odotettavissa oleva asia, sillä palautteesta puhutaan useimmiten nimenomaan kehittymisen välineenä (Aalto, 2002, 7; Knesek, 2015; Kupias ym., 2013, luku 1; Linderbaum & Levy, 2010). Kuitenkin myös osaamisen nykytilan

kartoittaminen ja työhyvinvoinnin parantaminen palautteen tavoitteina nousivat esille useiden kyselyyn vastanneiden asiantuntijoiden vastauksista. Asiantuntijat kokivat, että työhyvinvointi koostuu eri osatekijöistä, ja näihin osatekijöihin voidaan vaikuttaa positiivisesti työyhteisössä jaettavan palautteen kautta.

Tämän pro gradu -tutkielman toisen tutkimuskysymyksen kautta pyrittiin kartoittamaan sitä, millaisia käsityksiä asiantuntijoilla on palautteen antamisen ja vastaanottamisen käytänteistä. Asiantuntijoiden mukaan palaute tulee antaa sen vastaanottajalle asiallisesti. Heidän mukaansa annetun palautteen tulee olla sisällöltään asiallista. Asiantuntijat korostivat, että palautteeseen tulee aina olla perusteet. Aikaisemmat tutkimukset tukevat tätä havaintoa. Niin Berlin (2008, 77, 84), Hattie ja Timperley (2007) kuin Nieminen (2019) korostavat, että annetun palautteen on aina oltava aiheellista ja totuudenmukaista. Riittävät perusteet ovat erityisen olennaisia korjaavaa palautetta annettaessa (Berlin, 2008, 99). Asiantuntijoiden mukaan palautteen tulisi käsitellä toimintaa tai suoritusta. Tätä väitettä tukee myös esimerkiksi Kupias kollegoineen (2013, luku 4). Asiantuntijat korostivat, että palaute tulee myös välittää sen vastaanottajalle asiallisesti. Palautteen antaja ei saa palautetta antaessaan esittää epäasiallisia, ilkeitä tai hyökkäviä kommentteja. Aiemmistä tutkimuksista tulee ilmi, että palautteen antaja ei saa syyllistää palautteen vastaanottajaa tai leimata tätä jollakin persoonaan liittyvällä tavalla (Aarnikoivu, 2008, 148; Silvennoinen & Tilli, 2017, 25). Asiantuntijoiden mukaan palautteen antamiseen asiallisesti kuuluu myös se, että palaute annetaan kahdenkeskisesti. Sekä Koponen ja Holvikivi (2016) että Mulder ja Ellinger (2013) korostavat, että palautteen antamistilanteessa ei tulisi olla paikalla ketään muuta kuin palautteen antaja ja palautteen vastaanottaja.

Asiantuntijoiden näkemysten perusteella palaute tulee antaa sen vastaanottajalle kehittävästi. Asiantuntijat kertoivat tämän tarkoittavan ensinnäkin sitä, että palaute annetaan sen vastaanottajalle oikea-aikaisesti. Aiemmistä tutkimuksista ilmenee, että palaute tulisi antaa mahdollisimman pian sen tilanteen jälkeen, jota palaute koskee (Niemi-Murola & Pyörälä, 2012; Nieminen, 2019). Asiantuntijat korostivat, että palautteen antamiselle tulisi varata riittävästi aikaa. Myös aikaisemmat tutkimukset tukevat tätä empiirisestä aineistosta esiin noussutta havaintoa (Baker ym., 2013; Berlin, 2008, 87). Sekä asiantuntijoiden käsitysten että aikaisempien tutkimusten (Harms & Roebucks, 2010; Mulder & Ellinger, 2013; Nieminen, 2019; Uutela, 2019, 132) mukaan sisällöllisesti palautteen tulee olla mahdollisimman selkeää ja tarkkaa. Edellä mainittujen asioiden ohella asiantuntijat olivat sitä mieltä, että palaute mahdollistaa työntekijän kehittymisen, mikäli palaute on luonteeltaan kehittämisideoita

sisältävää. Tämä käy ilmi useista aikaisemmista tutkimuksista (Berlin, 2008, 107; Kupias ym., 2013, luku 1; Lam ym., 2022; Simonian & Brand, 2022).

Kyselyyn vastanneet asiantuntijat toivat esille myös sen, että palautetta antaessaan palautteen antajan tulisi huomioida palautteen vastaanottaja. Asiantuntijoiden mukaan palaute tulisi antaa yksilöllisellä tavalla eli juuri kyseiselle palautteen vastaanottajalle sopivalla tavalla. Tämä empiirisestä aineistosta noussut havainto on yhdenkaltainen aiempien tutkimusten kanssa (Cole, 2006, 68; Ranne, 2006, 44; Sully de Luque & Sommer, 2000). Asiantuntijat korostivat, että palautetta antaessaan palautteen antajan tulisi kunnioittaa palautteen vastaanottajaa antamalla palaute hienotunteisesti, kohteliaasti ja positiivisessa hengessä. Morranin ja hänen kollegoidensa (1991) mukaan korjaavan palautteen antaminen on haasteellisempaa kuin myönteisen palautteen antaminen. Esimerkiksi Knesek (2015) sekä Silvennoinen ja Tilli (2017, 25) painottavat, että korjaava palaute tulee antaa niin, ettei se vahingoita palautteen vastaanottajaa. Lisäksi asiantuntijat toivat vastauksissaan esille, että palautteen antajan tulisi kuunnella palautteen vastaanottajaa ja antaa tälle puheenvuoro. Garberin (2004) mukaan edellä kerrottu on erityisen tärkeää korjaavaa palautetta annettaessa. Palautteen antajan tulisi kuunnella, mitä perusteluja palautteen vastaanottaja kertoo omalle toiminnalleen, sillä toisinaan syyt toimintaan ovat palautteen vastaanottajasta itsestään riippumattomia (Garber, 2004, 33).

Asiantuntijat olivat sitä mieltä, että palautteen vastaanottajan tulisi suhtautua hyvällä asenteella vastaanotettavaan palautteeseen. Asiantuntijoiden mukaan palautteen vastaanottajan tulisi pyrkiä olemaan mahdollisimman avoin palautetta kohtaan. Niin Cole (2006, 24) kuin Mulder ja Ellinger (2013) korostavat avoimuuden olevan tärkeää siitä syystä, että ilman palautteen kunnollista sisäistämistä palautteen käsitteleminen myöhemmin ei onnistu. Sekä empiirisen aineiston että aiempien tutkimusten (Silvennoinen & Tilli, 2017, 90) mukaan palautteen vastaanottajan ei tulisi ajatella palautteen olevan henkilökohtainen hyökkäys häntä vastaan. Asiantuntijoiden vastauksista tuli ilmi myös se, että palautteen vastaanottajan tulisi pysyä palautetta vastaanottaessaan asiallisena. Useissa aiemmissä tutkimuksissa kerrotaan, että korjaavan palautteen vastaanottaminen saa aikaan voimakkaita tunteita (Aalto, 2002, 135; Berlin, 2008, 161; Cannon & Witherspoon, 2005). Tästä huolimatta palautteen vastaanottajan tulisi suhtautua samaansa korjaavaan palautteeseen rauhallisesti eikä esimerkiksi alkaa syytellä muita tai lähteä pois tilanteesta (Aalto, 2002, 132; Silvennoinen & Tilli, 2017, 90).

Asiantuntijoiden vastauksista nousi esille myös se, että palautteen vastaanottajan tulisi keskittyä palautteen vastaanottamiseen. Asiantuntijat kertoivat, että palautteen vastaanottajan tulisi

kuunnella saamansa palaute huolellisesti loppuun saakka. Tämä empiirisestä aineistosta noussut havainto tulee ilmi useista aiemmista tutkimuksista (Aarnikoivu, 2008, 152; Ahonen & Lohtaja-Ahonen, 2011, 121; Ranne, 2006, 131). Lisäksi aiemmissä tutkimuksissa korostetaan sitä, että palautteen vastaanottajan tulisi omalla toiminnallaan osoittaa kuuntelevansa, mitä palautteen antaja kertoo (Aarnikoivu, 2008, 152; Ahonen & Lohtaja-Ahonen, 2011, 121; Ranne, 2006, 131). Asiantuntijat korostivat myös sitä, että palautteen vastaanottajan olisi hyvä jo palautetta vastaanottaessaan pyrkiä ymmärtämään, mistä palautteesta todella on kyse. Aarnikoivun (2008, 152) ja Niemisen (2019) mukaan palautteen ymmärtämistä edesauttaa palautteen kriittinen pohtiminen.

Empiirisestä aineistosta nousi esille se, että palautteen vastaanottajan tulisi toimia aktiivisesti palautteen vastaanottamisen jälkeen. Sekä asiantuntijoiden vastauksissa että aiemmissä tutkimuksissa (Aarnikoivu, 2008, 152; Ranne, 2006, 131) painotetaan sitä, että tarvittaessa palautteen vastaanottajan kannattaa kysyä lisätietoja palautteeseen liittyen. Asiantuntijat kertoivat, että myönteisen palautteen vastaanottamisen jälkeen palautteen vastaanottajan pitäisi olla tyytyväinen omaan toimintaansa ja jatkaa toimintaa samalla tavalla kuin aiemmin. Tämä tulee ilmi myös aiemmista tutkimuksista (Aalto, 2002, 152; Berlin, 2008, 77; Silvennoinen & Tilli, 2017, 89). Asiantuntijoiden mukaan kehittymiseen tähtäävän palautteen saamisen jälkeen palautteen vastaanottajan tulisi muuttaa toimintaansa saamansa palautteen perusteella. Tämä tulee ilmi useista aiemmista tutkimuksista (Aalto, 2002, 1337; Audia & Locke, 2003; Ranne, 2006, 134–136; Silvennoinen & Tilli, 2017, 93). Lisäksi empiirisestä aineistosta tuli ilmi se, että palautteen vastaanottajan tulee tarvittaessa pyytää muilta ihmisiltä apua ja tukea oman toimintansa muuttamisessa. Myös Silvennoisen ja Tillin (2017, 97) mukaan tämä on tärkeä osa palautteen vastaanottamista.

Asiantuntijat toivat vastauksissaan ilmi sekä työyhteisöön liittyviä tekijöitä, jotka edistävät palautteen antamista ja vastaanottamista että tekijöitä, jotka vaikeuttavat palautteen antamista ja vastaanottamista. Asiantuntijat kertoivat, että palautteen antamista ja vastaanottamista edistävät työyhteisön avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri sekä hyvä yhteishenki työyhteisön jäsenten välillä. Palautteen antamista ja vastaanottamista asiantuntijoiden mukaan vaikeuttavat työyhteisön huono ilmapiiri ja ongelmat johtamisessa. Aikaisempien tutkimusten perusteella työyhteisössä tapahtuvan palautteen antamisen ja vastaanottamisen onnistumiseen vaikuttaa merkittävässä roolissa se, kuinka avoin, luottamuksellinen ja turvallinen ilmapiiri työyhteisössä vallitsee (Baker ym., 2013; Kuchinke, 2000; Sellberg ym., 2022, Venninen, 2007, 152). Esimerkiksi Baker (2013) korostaa johtajien toiminnalla olevan merkittävä vaikutus siihen,

muotoutuuko työyhteisön ilmapiiri palautteen antamista ja vastaanottamista edistäväksi vai vaikeuttavaksi. Voidaankin todeta, että empiirisen aineiston kautta saadut tulokset ovat tässä suhteessa yhdenmukaisia aiempien tutkimusten kanssa.

Tutkimustulosten perusteella voidaan tehdä se johtopäätös, että asiantuntijoiden mukaan niin palautteen antaja palautetta antaessaan kuin palautteen vastaanottaja palautetta vastaanottaessaan voi omalla toiminnallaan vaikuttaa siihen, muotoutuuko palautetilanne toimivaksi vai ei. Asiantuntijoiden käsitykset palautteen antamisen ja vastaanottamisen käytänteistä olivat hyvin samankaltaisia keskenään. Tärkeimpänä asiana palautteen antamisessa asiantuntijat pitivät sitä, että palaute annettaisiin asiallisesti eli palautteen antaja ei palautetta antaessaan loukkaisi palautteen vastaanottajaa millään tavalla. Lisäksi asiantuntijoiden vastauksissa korostui se, että palaute tulisi antaa niin, että palautteen vastaanottaja hyötyy annetusta palautteesta mahdollisimman paljon. Puolestaan palautteen vastaanottamisessa asiantuntijat pitivät tärkeimpänä sitä, että palautteen vastaanottaja on avoin saamalleen palautteella ja pyrkii ymmärtämään, mihin palautteella tähdätään. Asiantuntijat korostivat vastauksissaan, että palautteen antamisen ja vastaanottamisen onnistumiseksi työyhteisöön tulisi luoda avoin ja turvallinen ilmapiiri.

Tämän pro gradu -tutkielman kolmannen ja viimeisen tutkimuskysymyksen tarkoituksena oli saada selville, miten asiantuntijat kehittäisivät työyhteisön palautekulttuuria. Kyselyyn vastanneiden asiantuntijoiden mukaan olisi ensinnäkin tärkeää, että työyhteisöön luotaisiin palautteen jakamista tukeva ilmapiiri. Asiantuntijat tarkensivat, että työyhteisössä tapahtuvaa palautteen jakamista helpottaisivat parempi suhtautuminen muutoksiin, vähäisempi kiire, rauhallisemmat tilat, selkeämmät vastuunjaot, työyhteisön jäsenten väliset läheisemmät välit ja seuranta palautteen jakamisen seuraamuksista. Aiemmista tutkimuksista nousi esille samankaltaisia havaintoja kuin empiirisestä aineistosta (Kuchinke, 2000; Ranne, 2014, 38; Venninen, 2007, 152).

Asiantuntijat olivat sitä mieltä, että työyhteisössä palautteen antamiseen tulisi panostaa nykyistä enemmän. Asiantuntijoiden mukaan työyhteisössä palautetta tulisi antaa huomattavasti nykyistä enemmän. Asiantuntijoiden vastauksista ilmeni, että niin myönteisen kuin korjaavan palautteen antamista tulisi lisätä. Esimerkiksi Garber (2004, 7–8) tuo esille, että jokaisen työntekijän tulisi saada työskentelystään säännöllisesti sekä myönteistä että korjaavaa palautetta. Empiirinen aineisto on siis tässä suhteessa yhdenmukainen aiempien tutkimusten kanssa. Sekä empiirisen aineiston että aiempien tutkimusten (Aarnikoivu, 2008, 141; Kupias

ym., 2013, luku 1) perusteella palautteen antamista tulisi tapahtua työyhteisössä kaikkiin suuntiin eli esihenkilöltä alaiselle, alaiselta esihenkilölle ja työntekijältä toiselle. Lisäksi asiantuntijat toivat vastauksissaan esille sen, että työyhteisössä tulisi kiinnittää enemmän huomiota annettavan palautteen sisältöön, jotta palautteen hyödyntäminen onnistuisi paremmin. Myös useissa aiemmissa tutkimuksissa korostetaan sitä, että palautteen antajan tulisi kiinnittää erityistä huomiota siihen, että annettu palaute on sisällöllisesti laadukasta (Ahonen & Lohtaja-Ahonen, 2011, 198; Atjonen, 2021; Baker ym., 2013; Harms & Roebuck, 2010; London & Smither, 2002; Mulder & Ellinger, 2013; Nieminen, 2019; Uutela, 2019, 132). Kupias kollegoineen (2013, luku 5) korostaa, että palautteen antajana kehittymistä edesauttaa palautteen antaminen mahdollisimman usein.

Lisäksi asiantuntijat olivat sitä mieltä, että työyhteisön jäsenten tulisi kehittyä palautteen vastaanottamisessa. Asiantuntijoiden mukaan työyhteisöön kuuluvien jäsenten tulisi ensinnäkin suhtautua paremmalla asenteella saamaansa palautteeseen. Empiirisestä aineistosta nousi ilmi myös se, että työyhteisön jäsenten tulisi kehittää sitä tapaa, jolla he vastaanottavat palautetta. Aarnikoivun (2008, 150) mukaan palautteen vastaanottamistaitojen tulisi olla kunnossa siitä syystä, että palautteen antamisen onnistuminen on pitkälti riippuvaista siitä, kykeneekö palautteen vastaanottaja ottaa palautteen rakentavasti vastaan. Asiantuntijat korostivat, että palautteen vastaanottamistaidot parantuvat parhaiten, kun palautetta vastaanotetaan mahdollisimman usein. Niemisen (2019) mukaan palautteen vastaanottaminen on haasteellista sen takia, että palautteen vastaanottaminen on liitoksissa erilaisiin emotionaalisiin ja sosiaalisiin lähtökohtiin. Aarnikoivu (2008) kertoo, että palautteen vastaanottajana kehittyminen onnistuu kriittisen itsearvioinnin kautta. Yksilön siis tulisi pohtia, mikä on hänen asennoitumisensa palautetta kohtaan (Aarnikoivu, 2008, 150–152).

Tutkimustulosten perusteella voidaan tehdä se johtopäätös, että asiantuntijoiden mukaan työyhteisön palautekulttuuria olisi mahdollista kehittää toimivammaksi useiden eri tekijöiden kautta. Asiantuntijoiden käsitykset siitä, kuinka työyhteisön palautekulttuuria voitaisiin kehittää, olivat pääosin samankaltaisia keskenään. Merkittävimpänä kehittämisen kohteena kyselyyn vastanneet asiantuntijat toivat esille sen, että työyhteisössä palautteen antamiseen tulisi panostaa huomattavasti nykyistä enemmän. Tämä oli odotettavissa oleva asia, sillä jo useissa aiemmissa tutkimuksissa (Alestalo, 2015, 69; Kupias ym., 2013, luku 1) on tullut ilmi, että työntekijät kokevat saavansa liian vähän palautetta omasta työskentelystään. Asiantuntijoiden vastauksissa korostui, että työyhteisössä tulisi jakaa enemmän sekä

myönteistä että korjaavaa palautetta. Lisäksi asiantuntijat olivat sitä mieltä, että työyhteisössä kaikkien jäsenten tulisi antaa palautetta toisilleen.

7 Pohdinta

Tämän pro gradu -tutkielman kautta pyrittiin selvittämään asiantuntijaorganisaatiossa työskentelevien työntekijöiden ali asiantuntijoiden käsityksiä työyhteisössä jaettavan palautteen tavoitteista, työyhteisössä tapahtuvan palautteen antamisen ja vastaanottamisen käytänteistä sekä siitä, miten työyhteisön palautekulttuuria voitaisiin kehittää.

Kyselyyn vastanneet asiantuntijat olivat sitä mieltä, että työyhteisössä jaettavalla palautteella on useita tavoitteita. Kehittymisen nähtiin olevan työyhteisössä jaettavan palautteen merkittävin tavoite. Usea asiantuntija toi ilmi, että palautteesta seuraavaa kehittymistä voi tapahtua niin yksilötasolla kuin työyhteisön tasolla. Vain yksi kyselyyn vastanneista asiantuntijoista mainitsi, että jaetun palautteen seurauksena voi tapahtua kehittymistä myös koko organisaation toiminnassa. Vaikka asiantuntijat näkivät kehittymisen tärkeimpänä työyhteisössä jaettavan palautteen tavoitteena, mainitsivat he, että palautteen kautta pyritään myös osaamisen nykytilan kartoittamiseen ja työhyvinvoinnin parantamiseen. Mielestäni oli hieman yllättävää, että vain seitsemän asiantuntijoista koki palautteen tavoitteena olevan työhyvinvoinnin parantaminen. Odotuksenani nimittäin oli, että jokainen asiantuntija olisi tuonut ilmi, että palautteen kautta pyritään lisäämään työntekijöiden työhyvinvointia. Pohdintojen jälkeen tulin siihen tulokseen, että yhtenä syynä tähän voi olla esimerkiksi se, että työyhteisössä, jossa asiantuntijat työskentelevät, jaetaan enemmän korjaavaa kuin myönteistä palautetta.

Asiantuntijat olivat pohtineet monipuolisesti palautteen antamisen ja vastaanottamisen käytänteitä. Asiantuntijoiden mukaan sekä palautteen antaminen että palautteen vastaanottaminen muodostuvat useista eri vaiheista. Asiantuntijoilla oli keskenään hyvin samankaltaisia näkemyksiä hyvistä ja huonoista palautteen antamisen ja vastaanottamisen käytänteistä. Tämä on mielestäni hyvä asia seuraavasta syystä: kun asiantuntijoilla on keskenään suhteellisen samankaltaiset näkemykset siitä, miten palautetta tulisi antaa ja vastaanottaa, toimivat he palautetilanteessa tavalla, joka on sekä palautteen antajalle että vastaanottajalle mieluinen. Asiantuntijoiden vastaukset keskittyivät pitkälti siihen, kuinka korjaavaa palautetta tulisi antaa ja vastaanottaa. Tämä on täysin ymmärrettävää, sillä korjaavan palautteen antaminen ja vastaanottaminen ovat huomattavasti vaativampia toimintoja kuin myönteisen palautteen antaminen ja vastaanottaminen. Lisäksi asiantuntijat toivat vastauksissaan monipuolisesti ilmi, kuinka työyhteisöön liittyvät tekijät voivat joko edesauttaa tai vaikeuttaa palautteen antamista ja vastaanottamista.

Asiantuntijoiden vastauksissa tuli esille useita erilaisia näkemyksiä siitä, miten työyhteisön palautekulttuuria olisi mahdollista kehittää. Tärkeimpänä työyhteisön palautekulttuurin kehittämisen kohteena asiantuntijoiden vastauksista nousi esille se, että työyhteisössä palautteen antamiseen tulisi panostaa nykyistä enemmän. Muita asiantuntijoiden vastauksista ilmi tulleita kehittämiskohteita olivat palautteen jakamista tukevan ilmapiirin luominen työyhteisöön ja palautteen vastaanottamistaitojen parantaminen. Se, että asiantuntijat toivat ilmi useita eri tapoja työyhteisön palautekulttuurin kehittämiseen, viestii omien näkemyksieni mukaan siitä, että työyhteisön nykyinen palautekulttuuri ei ole heidän mielestään täysin toimiva. Yhdestätoista kyselyyn vastanneesta asiantuntijasta kuusi oli kyselyyn vastaamishetkellä työskennellyt kyseessä olevassa työyhteisössä alle vuoden. Olen sitä mieltä, että hiljattain työyhteisöön liittyneet tekijät huomaavat jo pidempään työyhteisöön kuuluneita henkilöitä helpommin, mitkä asiat työyhteisön palautekulttuurissa eivät ole toimivia. Koska työyhteisöön on hiljattain liittynyt runsaasti uusia työntekijöitä, on työyhteisössä koettu suuria muutoksia. Todennäköisesti työyhteisön palautekulttuuri ei ole vielä muotoutunut lopulliseen muotoonsa, vaan palautekulttuuri saattaa lyhyenkin ajan sisällä muuttua huomattavasti.

Kuten jo luvussa 6 tuli ilmi, pro gradu -tutkielmani kautta saadut tulokset ovat yhteneväisiä aiempien tutkimusten kanssa. Koen tutkielmani aiheen olevan todella tärkeä ja ajankohtainen. Työyhteisössä jaettavasta palautteesta käydään paljon keskustelua, ja ihmisillä on erilaisia käsityksiä siitä. Asiantuntijoiden vastauksista ilmeni, että heidän ymmärryksensä liittyen työyhteisössä jaettavan palautteen tavoitteisiin ja työyhteisön palautekulttuuriin on kattavaa. Asiantuntijat pitivät työyhteisössä jaettavaa palautetta merkittävänä asiana ja toivat ilmi, että palautteen kautta voidaan saavuttaa useita erilaisia positiivisia asioita. Asiantuntijoilla oli selkeitä näkemyksiä siitä, millaiset palautteen antamisen ja vastaanottamisen tavat ovat hyviä ja millaiset huonoja. Oli myös kiinnostavaa saada tietää, millaisia ideoita asiantuntijoilla on siitä, miten työyhteisön palautekulttuuria voitaisiin kehittää toimivammaksi. Yhteenvetona voidaan todeta, että pro gradu -tutkielmani kautta on saavutettu monipuolista tietoa palautteesta asiantuntijatyössä, ja toivon, että asiantuntijaorganisaatioissa voitaisiin hyödyntää tätä saavutettua tietoa käytännössä.

Jotta tieteellinen tutkimus olisi luotettavaa ja eettisesti hyväksyttävää, täytyy tutkimusta tehdessään tutkijan noudattaa hyvää tieteellistä käytäntöä (Hirsjärvi ym., 2009, 23; Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2012, 6). Hyvän tieteellisen käytännön mukaan tutkimuksen tekemisessä on pidettävä kiinni tiedeyhteisön määrittelemistä toimintaperiaatteista, jotka ovat rehellisyys, huolellisuus ja tarkkuus jokaisessa

tutkimusprosessin vaiheessa (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2012, 6). Olen toiminut edellä mainittujen periaatteiden mukaan koko pro gradu -tutkielmani tekoprosessin aikana. Hyvään tieteelliseen käytäntöön kuuluu myös se, että tutkija osoittaa arvostuksensa muita tutkijoita kohtaan viittaamalla heidän tekemiinsä julkaisuihin asianmukaisesti (Hirsjärvi ym., 2009, 26; Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2012, 6). Pro gradu -tutkielmassani olen hyödyntänyt oikeaoppista lähdeviittaustekniikkaa ja siten osoittanut, että arvostan muiden tutkijoiden tekemää tieteellistä työtä.

Tutkimusprosessin aikana tutkijan on otettava huomioon erilaisia eettisyyteen liittyviä asioita (Eskola & Suoranta, 1998, 40; Hennink ym., 2011, 62; Hirsjärvi ym., 2009, 23; Vilkkä, 2021, 37). Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2019) mukaan ”ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet on laadittu ihmistä tutkivien tutkijoiden ja tutkimusryhmien tueksi, suojaamaan tutkimuksen kohteena oleva ihmisiä”. Kun kyseessä on ihmiseen kohdistuva tutkimus, tutkimuksen tekemiseen liittyvät eettiset kysymykset koskevat pitkälti niitä tilanteita, joissa tutkija ja tutkittava kohtaavat toisensa (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2019, 7). Tuomi ja Sarajärvi (2018) kertovat, että tutkimusaiheen valinta on ensimmäinen eettinen kysymys, jonka tutkija tutkimusta tehdessään kohtaa. Tutkijan tulee tuoda tutkimuksessaan esille tutkimusaiheen valintaan johtaneet tekijät (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 114–115). Pro gradu -tutkielmassani olen tuonut selkeästi ilmi, millä perustein olen päätenyt tutkielmani tutkimusaiheeseen. Tehdessään tutkimusta tutkija ei saa aiheuttaa tutkittaville minkäänlaista fyysistä, henkistä, sosiaalista tai taloudellista vahinkoa (Cohen ym., 2018, 471; Eskola & Suoranta, 1998, 42–43; Hennink ym., 2011, 67, 73; Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2019, 7). Toteutin pro gradu -tutkielmani niin, että tutkittaville ei aiheutunut minkäänlaisia edellä esiteltyjä haittoja.

Tutkijan tulee informoida tutkittavia tutkimukseen liittyvistä yksityiskohdista (Hennink ym., 2011, 67, 70; Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2019, 8–9). Pro gradu -tutkielmassani tutkittaville annettiin tietoa tutkimuksesta kyselylomakkeen yhteydessä jaetussa saatekirjeessä. Tutkimuksen eettisyyden toteutumisen kannalta on välttämätöntä, että tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista (Cohen ym., 2018, 471; Hirsjärvi ym., 2009, 25; Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2019, 8). Lisäksi tutkittavien tiedossa tulee olla, että heillä on täysi oikeus keskeyttää tutkimukseen osallistuminen missä tahansa vaiheessa ilman, että siitä seuraa heille jotain negatiivista (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2019, 8). Sekä tutkimukseen osallistuminen vapaaehtoisuus että mahdollisuus keskeyttää tutkimukseen osallistuminen missä tahansa vaiheessa tuotiin tutkittaville ilmi kyselylomakkeen yhteydessä

jaetussa saatekirjeessä. Henkilötiedoilla viitataan kaikkiin yksittäiseen henkilöön liittyviin tietoihin, joista henkilö voi olla tunnistettavissa (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2019, 11). Pro gradu -tutkielmani tutkimusaineistoa varten ei kerätty tutkittavilta minkäänlaisia henkilötietoja. Jotta tutkimus on eettinen, on tutkittavalla oikeus olla täyttämättä haluamiaan kohtia kyselylomakkeella (Cohen ym., 2018, 471). Tämä toteutui pro gradu -tutkielmassani, koska yhteenkään laatimallani kyselylomakkeella olleeseen kysymykseen vastaaminen ei ollut pakollista.

Hennink kollegoineen (2011) kertoo, että tutkimusta tehdessään tutkijan on pidettävä huolta tutkimuksen luottamuksellisuudesta. Tutkimuksen luottamuksellisuuden toteutuminen edellyttää sitä, että tutkimusaineisto on vain tutkijan käytettävissä. Tutkijan on säilytettävä keräämäänsä tutkimusaineistoa turvallisessa paikassa (Hennink ym., 2011, 71–72). Tutkimuksen luottamuksellisuus toteutui pro gradu -tutkielmassani, sillä keräämäni tutkimusaineisto oli ainoastaan minun itseni käytettävissä. Tutkimusaineistoa säilytettiin salasanasuojatulla tietokoneella. Tutkimuksen eettisyyteen kuuluu olennaisessa roolissa myös se, että tutkimuksessa turvataan tutkittavien anonymiteetti (Cohen ym., 2018, 471). Anonymiteetin toteutuminen voidaan varmistaa, mikäli tutkimusaineistosta käytetyistä lainauksista poistetaan kaikki sellainen tieto, josta yksittäinen tutkittava on mahdollista tunnistaa (Eskola & Suoranta, 1998, 43; Hennink ym., 2011, 71). Käyttäessäni lainauksia tutkimustuloksia esitellessäni pidin huolta siitä, että lainauksissa ei ole tietoa, josta yksittäinen tutkittava voisi olla tunnistettavissa.

Hirsjärvi kollegoineen (2009) kertoo teoksessaan, että tutkimuksen tekemisen aikana pyritään estämään virheiden syntyminen. Vaikka jokainen tutkija pyrkii tähän, vaihtelee luotettavuus silti eri tutkimusten välillä. Siksi onkin tärkeää arvioida tutkimuksen tekemisen jälkeen sen luotettavuutta (Hirsjärvi ym., 2009, 231). Laadullisessa tutkimuksessa tutkijalla itsellään on keskeinen asema tutkimuksensa tutkimusvälineenä, minkä vuoksi tärkein luotettavuuden mittapuu on tutkija itse (Eskola & Suoranta, 1998, 152–153). Tästä syystä laadullisen tutkimuksen arviointi on luonteeltaan jokaisen tutkimusprosessin vaiheen luotettavuuden arviointia (Eskola & Suoranta, 1998, 153; Hirsjärvi ym., 2009, 232). Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuutta tulee arvioida Vilkan (2021) mukaan niin teorian, tutkimusaineiston analysointitavan, tutkimusaineiston luokittelun ja ryhmittelyn, tulkinnan, tuloksien kuin johtopäätösten osalta. Tutkimuksessaan tutkijan on ensinnäkin kerrottava, mihin valintoihin hän on päätenyt ja mistä syystä. Lisäksi tutkijan tulee arvioida sitä, ovatko tehdyt valinnat olleet toimivia tutkimuksen tavoitteisiin nähden (Vilka, 2021, 156). Pro gradu -

tutkielmani jokaisessa vaiheessa olen kertonut, mihin valintaan olen päätenyt ja mistä syystä. Seuraavaksi käyn läpi tutkimusprosessin aikana tekemiäni valintoja ja arvioin tekemiäni valintojen toimivuutta tutkielmani tavoitteiden kannalta.

Pro gradu -tutkielmani teoreettinen viitekehys muotoutui kahdesta pääluvusta: ”Mitä organisaatiot ovat?” ja ”Palaute organisaatiossa”. Teoreettisen viitekehysten ensimmäisessä pääluvussa määriteltiin organisaation, työyhteisön, asiantuntijuuden ja asiantuntijaorganisaation käsitteet. Teoreettisen viitekehysten toisen pääluvun alussa määriteltiin se, mitä palautteella tarkoitetaan ja tarkasteltiin palautteen eri lajeja. Tämän jälkeen toisessa pääluvussa siirryttiin käsittelemään palautteen tavoitteita sekä organisaation palautekulttuuria eli palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen liittyviä seikkoja. Tutkielmani teoreettisessa viitekehyksessä on määritelty kaikki tutkielmani aiheen kannalta olennaiset käsitteet. Laadullista tutkimusta tehdessään tutkijan tulisi pitää huolta siitä, että hänen käyttämänsä lähteet ovat totuudenmukaisia (Alasuutari, 2011, 72). Teoreettisen viitekehysten lähteiden valinnassa on huolehdittu lähdekritiikistä. Teoreettisessa viitekehyksessä on pyritty hyödyntämään mahdollisimman runsaasti erilaisia lähteitä. Teoreettisen viitekehysten lähdemateriaali koostuu sekä kotimaisista että kansainvälisistä lähteistä. Lähteiden valinnassa on pyritty siihen, että ne sisältäisivät mahdollisimman ajantasaista tietoa. Kokonaisuudessaan koen tutkielmani teoreettisen viitekehysten olevan kattava ja monipuolinen.

Laadullisessa tutkimuksessa pyrkimyksenä on ymmärtää tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä nimenomaan tutkittavien näkökulmasta (Hennink ym., 2011, 8–9; Juuti & Puusa, 2020). Päätin toteuttaa pro gradu -tutkielmani laadullisena tutkimuksena juuri siitä syystä, että tarkoitukseni oli ymmärtää tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä eli organisaatioissa jaettavaa palautetta tutkittavien näkökulmasta. Laadullinen tutkimus pyrkii tuottamaan tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä rikasta, seikkaperäistä ja perusteellista tietoa (Hennink ym., 2011, 10; Hirsjärvi ym., 2009, 161; Juuti & Puusa, 2020). Myös tämä laadullisen tutkimuksen ominaisuus puolsi päätöstä tehdä nimenomaan laadullinen tutkimus: tutkielmani tarkoituksena oli nimittäin tuottaa tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman monipuolista tietoa. Koska pro gradu -tutkielmani tarkoituksena oli selvittää, millaisia käsityksiä asiantuntijoilla on työyhteisössä jaettavan palautteen tavoitteista ja työyhteisön palautekulttuurista, oli paras valinta tutkimusotteeksi fenomenografia, jossa ollaan kiinnostuneita siitä, millaisia käsityksiä ihmisillä on erilaisista arkipäiväiseen elämään liittyvistä ilmiöistä (Han & Ellis, 2019; Huusko & Paloniemi, 2006; Metsämuuronen, 2011).

Valitsin pro gradu -tutkielmani tiedonkeruumenetelmäksi sähköisen kyselyn. Kyselyn valintaa tiedonkeruumenetelmäksi puolsivat sen tehokkuus (Cohen ym., 2018, 471; Hirsjärvi ym., 2009, 195) ja se, että kukin tutkittava voi täyttää kyselylomakkeen hänelle itselleen parhaiten sopivana ajankohtana (Cohen ym., 2018, 502). Tutkijan käyttäessä kyselyä tiedonkeruumenetelmänä hänellä ei ole mahdollisuutta selventää tai tarkentaa esittämiään kysymyksiä (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 63). Vaikka sain pääosin erittäin kattavia vastauksia kyselylomakkeella esittämiini kysymyksiin, olisivat jotkut tutkittavat hyötäneet siitä, mikäli heille olisi selvennetty tai tarkennettu kyselylomakkeella esitettyjä kysymyksiä. Käytännössä tämä tuli ilmi siten, että muutamat tutkittavien kirjoittamat vastaukset eivät täysin vastanneet esitettyyn kysymykseen. Edellä kuvattu ongelma olisi voitu välttää valitsemalla tiedonkeruumenetelmäksi kyselyn sijaan haastattelu, jonka aikana tutkija pystyy selventämään tai tarkentamaan tutkittaville esittämiään kysymyksiä. Toisaalta haastattelun ongelmana olisi ollut se, että tutkittavalla ei olisi ollut niin paljon aikaa pohtia antamiaan vastauksia.

Pro gradu -tutkielmaani varten Webropol-kyselytyökalulla laadittu sähköinen kyselylomake lähetettiin yhteensä kahdellekymmenellekahdelle (22) eräässä suomalaisessa henkilöstöpalvelualan organisaatiossa työskentelevälle työntekijälle. Heistä yksitoista (11) työntekijää vastasi kyselyyn. Vastaamattomuus jäi kohtuullisen suureksi, mikä on melko tyypillistä käytettäessä kyselyä tiedonkeruumenetelmänä (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 64). Koska laadullisen aineiston tavoitteena on aineiston sisällöllinen laajuus eikä aineiston määrä kappaleina (Vilka, 2021, 104), ei vastaamattomuudesta kuitenkaan muodostunut ongelmaa pro gradu -tutkielmassani. Oli hyvä päätös, että kyselylomake päätettiin jakaa laadullisen tutkimuksen mittakaavassa suurelle määrälle työntekijöitä, sillä muuten olisi saattanut käydä niin, ettei kyselyyn olisi saatu tarpeeksi vastauksia yhdestä organisaatiosta ja kyselylomake olisi pitänyt vielä jakaa esimerkiksi johonkin toiseen organisaatioon.

Kerätyn tutkimusaineiston analysointitavaksi valikoitui aineistolähtöinen sisällönanalyysi. Sisällönanalyysi sopi hyvin kerätyn tutkimusaineiston analysointitavaksi, sillä tutkielmani tavoitteena oli saada yleinen ja tiivis kuvaus tutkittavasta ilmiöstä (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 87) eli siitä, millaisia käsityksiä asiantuntijoilla on työyhteisössä jaettavan palautteen tavoitteista ja työyhteisön palautekulttuurista. Koska tutkielmani tavoitteena oli saada perustietoa tutkittavasta ilmiöstä, oli nimenomaan aineistolähtöinen sisällönanalyysi paras tapa aineiston analysointiin (Eskola & Suoranta, 1998, 16). Hirsjärvi kollegoineen (2009) kertoo, että laadullisen aineiston analysoinnin ydin on luokittelujen tekeminen. Tutkimuksessaan tutkijan on tuotava esille selkeästi vaihe vaiheelta, kuinka luokittelua on tehty (Hirsjärvi ym.,

2009, 232). Olen tuonut pro gradu -tutkielmassani esille vaihe vaiheelta, kuinka luokittelun tekeminen on edennyt.

Pro gradu -tutkielmaani osallistui suhteellisen pieni määrä tutkittavia (n=11). Tutkielmani aineistokoon pohjalta ei ole mahdollista tehdä yleisiä johtopäätöksiä. Tutkielmani kautta saatua tutkimustietoa ei siis voida suoraan yleistä koskemaan kaikkien asiantuntijoiden käsityksiä, vaan tutkielmani antaa ainoastaan lisäymmärrystä siitä, millaisia käsityksiä asiantuntijoilla on työyhteisössä jaettavan palautteen tavoitteista ja työyhteisön palautekulttuurista. Tämä asia on pyritty tiedostamaan niin tutkimustuloksia esiteltäessä kuin johtopäätöksiä tehtäessä. Kaikki tutkielmassani esitetyt tutkimustulokset perustuvat kerättyyn tutkimusaineistoon ja tutkimustulosten perustana on huolellisesti suoritettu aineiston analysointi. Kuten jo tutkielmani kohdejoukkoa esiteltäessä on tuotu esille, tutkittavat työskentelevät samassa työyhteisössä eräässä suomalaisessa henkilöstöpalvelualan organisaatiossa. On mahdollista, että tutkielmani kautta olisi saatu erilaisia tuloksia, mikäli tutkielmaan olisi valittu tutkittavia jostakin eri alan organisaatiosta.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida usealla eri tavalla, esimerkiksi uskottavuuden, siirrettävyyden, puolueettomuuden, vahvistuvuuden ja toistettavuuden kautta (Aaltio & Puusa, 2020; Eskola & Suoranta, 1998, 153; Tuomi & Sarajärvi, 2018, 119; Vilka, 2021, 156–157). Uskottavuudesta puhuttaessa on kysymys siitä, missä suhteessa tutkimukseen osallistuneet henkilöt ja muut ihmiset hyväksyvät tutkimuksen kautta saatujen tulosten olevan todenmukaisia (Aaltio & Puusa, 2020). Tutkijan tulee tarkistaa, ovatko hänen tekemänsä käsitteellistykset ja tulkinnat yhdenmukaisia tutkittavien käsitysten kanssa (Eskola & Suoranta, 1998, 153). Tutkielmani uskottavuuden toteutumista tukee se, että aineiston analysointivaiheessa tutkijan omat käsitykset organisaatioissa jaettavasta palautteesta sivuutettiin, jolloin mahdollistui tutkittavien käsitysten tarkasteleminen mahdollisimman objektiivisesti. Lisäksi tutkimuksen uskottavuudella viitataan siihen, kuinka vakuuttuneita tutkimusta lukevat henkilöt ovat tutkimusraportin perusteella siitä, että tutkimus on tehty laadukkaasti ja hyvää tieteellistä käytäntöä noudattaen (Aaltio & Puusa, 2020). Tutkielmani uskottavuuden toteutumista tästä näkökulmasta tukee se, että tutkielman tekemisessä on noudatettu erityistä huolellisuutta ja jokainen tutkielman vaihe on raportoitu selkeästi ja yksityiskohtaisesti.

Siirrettävyydellä viitataan siihen, voisivatko tutkimustulokset soveltua johonkin toiseen toimintaympäristöön (Aaltio & Puusa, 2020; Eskola & Suoranta, 1998, 51). Jotta siirrettävyys

voi olla mahdollista, on tutkijan annettava tarpeeksi tietoa tutkittavista (Eskola & Suoranta, 1998, 51). Tutkielmassani siirrettävyyden onnistumista tukee se, että tutkittavista on annettu riittävän tarkkaa tietoa. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan arvioida myös puolueettomuuden kautta. Puolueettomuudella viitataan siihen, onko tutkija pyrkinyt ymmärtämään tutkittavien henkilöiden kertomuksia vai onko jokin suodattava tekijä ollut esteenä tutkittavien henkilöiden kertomuksia tarkasteltaessa. Esimerkkejä suodattavista tekijöistä ovat tutkijan ikä, sukupuoli, kansalaisuus, poliittinen vakaumus tai uskonnollinen vakaumus (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 119). Tutkielmaa tehdessäni olen pyrkinyt olemaan mahdollisimman puolueeton. Tiedostan kuitenkin sen, että suodattavat tekijät ovat saattaneet vaikuttaa jollakin tavalla esimerkiksi siihen, millaisia tulkintoja tutkimusaineistosta on tehty.

Vahvistuvuudella viitataan siihen, saavatko tutkimuksessa tehdyt tulkinnat saavat tukea aiemmin tehdyistä tutkimuksista (Eskola & Suoranta, 1998, 153). Tutkielmaani varten kerätyn tutkimusaineiston perusteella tehdyt tulkinnat olivat yhteneväisiä aiempien tutkimustulosten kanssa, joten vahvistuvuuden toteutumisessa ei ole havaittavissa ongelmaa. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan Vilkan (2021) mukaan arvioida myös toistettavuuden kautta. Toistettavuudella tarkoitetaan sitä, olisiko toisella tutkijalla mahdollisuus toistaa tehty tutkimus. On kuitenkin otettava huomioon, että laadullisen tutkimuksen toistaminen täydellisen samantyyppisesti ei ole tosiasiallisesti mahdollista, koska jokainen tehty laadullinen tutkimus on uniikki. Toisen tutkijan tulisi samoilla tulkintasäännöillä kyetä löytämään omien tulkintojensa ohella vähintään se tulkinta, jonka kyseessä olevan tutkimuksen tehnyt tutkija on tutkimuksensa pohjalta muodostanut (Vilkka, 2021, 156–157). Jotta toistettavuus voi toteutua, tulee analyysissä hyödynnetyt luokittelu- ja tulkintasäännöt esittää niin yksinkertaisesti kuin vain mahdollista (Eskola & Suoranta, 1998, 156). Tutkielmani tutkimusaineistoa analysoidessa on pyritty tekemään sellaiset luokittelut ja tulkinnat, jotka toisen tutkijan olisi mahdollista tehdä analysoidessaan kyseessä olevaa aineistoa.

Itselleni pro gradu -tutkielman tekeminen oli antoisa ja mielenkiintoinen matka. Erilaiset työ- ja organisaatiopsykologian alaan liittyvät teemat ovat lähellä sydäntäni, minkä vuoksi olen opiskellut sekä työ- ja organisaatiopsykologian perusopinnot että aineopinnot. Niinpä minulle oli jo kasvatustieteen maisterin opintoja aloittaessani selvää, että pro gradu -tutkielmani aihe tulee jollakin tavalla liittymään johonkin työ- ja organisaatiopsykologian aihealueeseen. Pohdintojen jälkeen aiheeksi valikoitu palaute työelämässä, ja tarkemmin määriteltyinä nimenomaan asiantuntijatyössä. Työelämässä toimimisen myötä olen todennut, kuinka

merkittäviä vaikutuksia palautteella saadaan aikaan. Koska palaute on itselleni merkityksellinen aihe, oli motivaationi pro gradu -tutkielman tekemistä kohtaan korkealla koko tutkielman tekoprosessin ajan. Vaikka minulla oli jo ennestään melko paljon tietoa liittyen palautteeseen työelämässä, opin pro gradu -tutkielmaa tehdessäni todella paljon uutta kyseisestä aiheesta. Empiirisen tutkimuksen tekeminen puolestaan oli minulle ennestään tuntematonta, joten olen pro gradu -tutkielman tekemisen myötä oppinut paljon tieteellisen tutkimuksen tekemiseen liittyen. Uskon, että pystyn hyödyntämään tutkielman tekemisen kautta saavuttamiani tietoja työelämässä.

Pro gradu -tutkielmani kautta saatiin monipuolista tietoa siitä, millaisia käsityksiä asiantuntijoilla on työyhteisössä jaettavan palautteen tavoitteista ja työyhteisön palautekulttuurista. Tutkielmassani kohdejoukkona oli eräässä henkilöstöpalvelualan organisaatiossa työskentelevät työntekijät. Olisi mielenkiintoista tutkia esimerkiksi sitä, millaisia käsityksiä jossakin eri alan asiantuntijaorganisaatiossa työskentelevillä työntekijöillä on työyhteisössä jaettavan palautteen tavoitteista ja työyhteisön palautekulttuurista. Yhtenä pro gradu -tutkielmani tavoitteena oli saada selville, kuinka asiantuntijat kehittäisivät työyhteisön palautekulttuuria. Tutkimustuloksista kävi ilmi, että asiantuntijoiden mukaan työyhteisön palautekulttuuria olisi mahdollista kehittää usealla eri tavalla. Olisi kiinnostavaa perehtyä syvällisemmin siihen, millaisia käsityksiä asiantuntijoilla on työyhteisön palautekulttuurin kehittämisestä. Kolmas mahdollinen jatkotutkimusidea olisi se, että tutkittaisiin, kuinka asiantuntijatyössä ja ei-asiantuntijatyössä työskentelevien työntekijöiden käsitykset työyhteisössä jaettavan palautteen tavoitteista ja työyhteisön palautekulttuurista eroavat toisistaan.

Lähteet

- Aaltio, I. & Puusa, A. (2020). Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon? Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (s. 169–180). Helsinki: Gaudeamus Oy. Haettu osoitteesta https://oula.finna.fi/Record/oy_electronic_oy.9917521433906252
- Aalto, M. (2002). *Parjaavasta kolautteesta korjaavaan palautteeseen*. Ryttylä: My Generation Oy.
- Aarnikoivu, H. (2008). *Esimiehenä arjessa*. Helsinki: Alma Talent Oy. Haettu osoitteesta https://oula.finna.fi/Record/oy_electronic_oy.9914577573906252
- Achté, P. (2016). *Asiakaspalautteet osana arjen työtä sairaalassa. Kategorisointi ja selonteot kirurgian alalla* (akateeminen väitöskirja, Tampereen yliopisto). Haettu osoitteesta <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-0217-7>
- Ahokas, M. (2014). Ryhmät ja niiden väliset suhteet. Teoksessa E. Suoninen, A.-M. Pirttilä-Backman, A. R. Lahikainen & M. Ahokas (toim.), *Arjen sosiaalipsykologia* (s. 185–242). Helsinki: Sanoma Pro Oy. Haettu osoitteesta https://oula.finna.fi/Record/oy_electronic_oy.9917528993906252
- Ahonen, S. (1994). Fenomenografinen tutkimus. Teoksessa L. Syrjälä, S. Ahonen, E. Syrjäläinen & S. Saari (toim.), *Laadullisen tutkimuksen työtapoja* (s. 113–160). Helsinki: Kirjayhtymä Oy.
- Ahonen, R. & Lohtaja-Ahonen, S. (2011). *Palaute kuuluu kaikille*. Helsinki: Infor Oy.
- Aira, A. (2012). *Toimiva yhteistyö – työelämän vuorovaikutussuhteet, tiimit ja verkostot* (akateeminen väitöskirja, Jyväskylän yliopisto). Haettu osoitteesta <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-4708-8>
- Alasuutari, P. (2011). *Laadullinen tutkimus 2.0*. Tampere: Vastapaino. Haettu osoitteesta https://oula.finna.fi/Record/oy_electronic_oy.9914530323906252
- Alestalo, P. K. (2015). Management and Leadership in the Public Dental Service in Finland between 2003 and 2011 (akateeminen väitöskirja, Helsingin yliopisto). Haettu osoitteesta <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-51-0520-2>
- Ameir, M. (2020). *Supporting active learning teaching techniques through collaborative learning and feedback in Zanzibar, a challenging educational context* (akateeminen väitöskirja, Oulun yliopisto). Haettu osoitteesta <http://urn.fi/urn:isbn:9789526225586>
- Asmuß, B. (2008). Performance Appraisal Interviews. *Journal of Business Communication*, 45(4), 408–429. <https://doi.org/10.1177/0021943608319382>

- Atjonen, P. (2007). *Hyvä, paha arviointi*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Atjonen, P. & Oinas, S. (2021). Oppilaat puhuvat palautteesta – kannattaisiko kuunnella? *e-Erika: Erityispedagogista tutkimusta ja koulutuksen arviointia*, 2021(2), 5–10. Haettu osoitteesta <https://journals.helsinki.fi/e-erika/article/view/1703>
- Atkins, L. & Wallace, S. (2016). *Qualitative Research in Education*. London: SAGE. Haettu osoitteesta https://oula.finna.fi/Record/oy_electronic_oy.9917649253506252
- Audia, P. G. & Locke, E. A. (2003). Benefiting from negative feedback. *Human Resource Management Review*, 13(4), 631–646. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2003.11.006>
- Baker, A., Perreault, D., Reid, A. & Blanchard, C. M. (2013). Feedback and Organizations: Feedback is Good, Feedback-Friendly Culture is Better. *Canadian Psychology/Psychologie canadienne*, 54(4), 260–268. <https://doi.org/10.1037/a0034691>
- Bansal, S. (2021). *Organisational Behaviour*. Bengaluru: Laxmi Publications Pvt Ltd. Haettu osoitteesta https://oula.finna.fi/Record/oy_electronic_oy.9917778869706252
- Bengtsson, M. (2016). How to plan and perform a qualitative study using content analysis. *NursingPlus Open*, 2016(2), 8–14. <https://doi.org/10.1016/j.npls.2016.01.001>
- Bereiter, C. & Scardamalia, M. (1993). *Surpassing Ourselves: An Inquiry Into the Nature and Implications of Expertise*. Chicago: Open Court.
- Berlin, S. (2008). *Innostava, lannistava, helpottava palaute: Alaisten kokemuksia ja näkemyksiä esimiehen ja alaisen välisestä palautevuorovaikutuksesta* (väitöskirja, Vaasan yliopisto). Haettu osoitteesta <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-245-8>
- Brookhart, S. M. (2017). *How to give effective feedback to your students*. Alexandria, Virginia: ASCD. Haettu osoitteesta <https://files.ascd.org/staticfiles/ascd/pdf/siteASCD/publications/books/How-to-Give-Effective-Feedback-to-Your-Students-2nd-Edition-sample-chapters.pdf>
- Brown, G. T. L., Harris, L. R. & Harnett, J. (2012). Teacher beliefs about feedback within an assessment for learning environment: Endorsement of improved learning over student well-being. *Teaching and Teacher Education*, 28(7), 968–978. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2012.05.003>
- Brown, M., Kulik, C. T. & Lim V. (2016). Managerial tactics for communicating negative performance feedback. *Personnel Review*, 45(5), 969–987. <https://doi.org/10.1108/PR-10-2014-0242>
- Cannon, M. D. & Witherspoon, R. (2005). Actionable feedback: Unlocking the power of learning and performance improvement. *Academy of Management Executive*, 19(2), 120–134. <https://doi.org/10.5465/AME.2005.16965107>

- Cheremie, R. (2013). An examination of feedback-seeking behaviors, the feedback source and career success. *Career Development International*, 18(7), 712–731. <https://doi.org/10.1108/CDI-05-2013-0070>
- Cohen, L., Manion, L. & Morrison, K. (2018). *Research Methods in Education*. London: Routledge, Taylor & Francis Group. Haettu osoitteesta https://oula.finna.fi/Record/oy_electronic_oy.9917736968606252
- Cole, J. B. (2006). *Toxic Feedback: Helping Writers Survive and Thrive*. Hanover, N.H.: University Press of New England. Haettu osoitteesta https://oula.finna.fi/Record/oy_electronic_oy.9917619932406252
- Coninx, N., Kreijns, K. & Jochems, W. (2013). The use of keywords for delivering immediate performance feedback on teacher competence development. *European Journal of Teacher Education*, 36(2), 164–182. <https://doi.org/10.1080/02619768.2012.717613>
- Emory, C. L. (2019). Pearls: Giving and Receiving Feedback. *Clinical Orthopaedics and Related Research*, 477(1), 35–36. <https://doi.org/10.1097/CORR.0000000000000538>
- Eskola, J. & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino. Haettu osoitteesta https://oula.finna.fi/Record/oy_electronic_oy.9914530253906252
- Flick, U. (2018). Doing Qualitative Data Collection – Charting the Routes. Teoksessa U. Flick (toim.), *The Sage Handbook of Qualitative Data Collection* (s. 3–16). London: SAGE. Haettu osoitteesta https://oula.finna.fi/Record/oy_electronic_oy.9917649236906252
- Garber, P. R. (2004). *Giving and Receiving Performance Feedback*. Amherst, Mass: HRD Press. Haettu osoitteesta https://oula.finna.fi/Record/oy_electronic_oy.9917646918906252
- Gibbs, G. (2007). *Analyzing Qualitative Data*. Los Angeles: SAGE. Haettu osoitteesta <https://dx.doi.org/10.4135/9781849208574>
- Gielen, S., Peeters, E., Dochy, F., Onghena, P. & Struyven, K. (2010). Improving the effectiveness of peer feedback for learning. *Learning and Instruction*, 20(4), 304–315. <https://doi.org/10.1016/j.learninstruc.2009.08.007>
- Gunpath, R. P., Gunnuck, S. & Pudaruth, S. (2017). The Relationship Between a Performance Management System and the Motivational Level of Employees: A Case Study at the Ministry of Finance and Economic Development of the Republic of Mauritius. *Theory, Methodology, Practice*, 13(2), 25–34. <https://doi.org/10.18096/TMP.2017.02.03>
- Halinen, K., Katajavuori, N., Ruohoniemi, M. & Virtanen, V. (2012). Arviointi oppimisen ohjaajana: palaute opiskelijan asiantuntijuuden kehittämisessä. *Dosis: farmaseuttinen aikakauskirja*, 28(2), 87–96.

- Hammersley, M. (2013). *What is Qualitative Research?* London: Bloomsbury Academic. Haettu osoitteesta <https://www.bloomsburycollections.com/book/what-is-qualitative-research/>
- Han, F. & Ellis, R. A. (2019). Using Phenomenography to Tackle Key Challenges in Science Education. *Frontiers in Psychology*, 10(1414), 1–10. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01414>
- Harisalo, R. (2021). *Organisaatioteoriat*. Helsinki: Tietosanoma. Haettu osoitteesta https://oulu.finna.fi/Record/oy_electronic_oy.9917694854306252
- Harms, P. L. & Roebuck, D. B. (2010). Teaching the Art and Craft of Giving and Receiving Feedback. *Business Communication Quarterly*, 73(4), 413–431. <https://doi.org/10.1177/1080569910385565>
- Harolds, J. A. (2013). Feedback and Rewards part III: Commitment, Goals, Compensation, and Job Changes. *Clinical Nuclear Medicine*, 38(3), 197–199. <https://doi.org/10.1097/RLU.0b013e31827a2800>
- Hattie, J. & Timperley, H. (2007). The Power of Feedback. *Review of Educational Research*, 77(1), 81–112. <https://doi.org/10.3102/003465430298487>
- Helakorpi, S. (2005). *Työn taidot: Ajattelua, tekoja ja yhteistyötä*. Hämeenlinna: Hämeen ammattikorkeakoulu.
- Henkilöstöpalveluyritysten liitto, n.d. [Verkkosivu]. [Viitattu 1.12.2022]. Haettu osoitteesta <https://hpl.fi>
- Hennink, M., Hutter, I. & Bailey, A. (2011). *Qualitative Research Methods*. Los Angeles: SAGE.
- Hiila, I., Tukiainen, M. & Hakola, I. (2019). *Tiimiäly: Opas muuttuvaan työelämään*. Jyväskylä: Tuuma-kustannus.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009). *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Huhtasalo, J. (2022). *Asiantuntijuus, digitaalinen teknologia ja moniaineeksiset toimijaverkostot* (akateeminen väitöskirja, Tampereen yliopisto). Haettu osoitteesta <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-2246-5>
- Huusko, M. & Paloniemi, S. (2006). Fenomenografia laadullisena tutkimussuuntauksena kasvatustieteissä. *Kasvatus*, 37(2), 162–173. Haettu osoitteesta https://www.researchgate.net/publication/347949020_Fenomenografia_laadullisena_tutki_mussuuntauksena_kasvatustieteissa

- Isopahkala-Bouret, U. (2008). Asiantuntijuus kokemuksena. *Aikuiskasvatus*, 28(2) 84–93. <https://doi.org/10.33336/aik.93808>
- Janhonen, M. (2010). *Tiedon jakaminen tiimityössä* (akateeminen väitöskirja, Helsingin yliopisto). Haettu osoitteesta <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-261-013-3>
- Johansson, C., Miller, V. D. & Hamrin, S. (2014). Conceptualizing communicative leadership: A framework for analysing and developing leaders' communication competence. *Corporate Communications: An International Journal*, 19(2), 147–165. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-02-2013-0007>
- Jurmu, L. (2019). Millaista asiantuntijuutta uudistuvissa kunnissa tarvitaan? *Focus localis*, 47(3), 5–24. Haettu osoitteesta <https://urn.fi/URN:NBN:fi:tuni-202004294473>
- Juuti, P. (2006). *Organisaatiokäyttäytyminen*. Helsinki: Otava.
- Juuti, P. & Puusa, A. (2020). Johdanto. Mitä laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan? Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (s. 9–19). Helsinki: Gaudeamus Oy. Haettu osoitteesta https://oula.finna.fi/Record/oy_electronic_oy.9917521433906252
- Järvinen, P. (2020). *Miten johtaa ihmistä: 102 ohjetta esimiehelle*. Helsinki: Alma Talent Oy. Haettu osoitteesta https://oula.finna.fi/Record/oy_electronic_oy.9917689182806252
- Kakkori, L. & Huttunen, R. (2014). Fenomenologia, hermeneutiikka ja fenomenografinen tutkimus. Teoksessa A. Saari, O.-J. Jokisaari & V.-M. Värri (toim.), *Ajan kasvatus: Kasvatusfilosofia aikalauskritiikkinä* (s. 367–400). Tampere: Tampere University Press. Haettu osoitteesta https://oula.finna.fi/Record/oy_electronic_oy.9915600203906252
- Kemppainen, P., Pietiläinen, E. & Vehkakoski, T. (2015). Opettajan antama kehuva palaute tutkimuskohteena. *Kasvatus*, 46(1), 60–73.
- Keskinen, S. (2005). *Alaistaito: luottamus, sitoutuminen ja sopimus*. Kunnallissalan kehittämissäätiön Polemia-sarjan julkaisu nro 59. Haettu osoitteesta <https://kaks.fi/wp-content/uploads/2010/04/polemia59.pdf>
- Knesek, G. (2015). Creating a Feedback-Rich Workplace Environment: Lessons Learned Over a 35+ Year Career in Human Resources. *The Psychologist-Manager Journal*, 18(3–4), 109–120. <https://doi.org/10.1037/mgr0000032>
- Kolari, P. (2010). *Tunneälyjohtaminen asiantuntijaorganisaation muutoksessa* (akateeminen väitöskirja, Tampereen yliopisto). Haettu osoitteesta <https://urn.fi/urn:isbn:978-951-44-8039-3>

- Koponen, J. & Holvikivi, J. (2016). Oppimisen palautekulttuuri yhteisen kehittämisen keskiössä. Teoksessa J. Tuomi, S. Ketola & L. Nuutinen (toim.), *Taito2016: Oppimisen ydintä etsimässä* (s. 211–218). Tampereen ammattikorkeakoulun julkaisuja.
- Krippendorff, K. (2019). *Content Analysis: An Introduction to Its Methodology*. Los Angeles: SAGE. <https://dx.doi.org/10.4135/9781071878781>
- Kuchinke, K. P. (2000). The Role of Feedback in Management Training Settings. *Human Resource Development Quarterly*, 11(4), 381–401. [https://doi.org/10.1002/1532-1096\(200024\)11:4<381::AID-HRDQ5>3.0.CO;2-3](https://doi.org/10.1002/1532-1096(200024)11:4<381::AID-HRDQ5>3.0.CO;2-3)
- Kuittinen, M. & Salo, P. (1997). Voiko asiantuntijaorganisaatio olla oppiva organisaatio? *Hallinnon Tutkimus*, 16(3), 201–208. Haettu osoitteesta <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/101985>
- Kupias, P. & Koski, M. (2013). *Hyvä kouluttaja*. Helsinki: Alma Talent Oy. Haettu osoitteesta https://oula.finna.fi/Record/oy_electronic_oy.9914581653906252
- Kupias, P., Peltola, R. & Saloranta, P. (2013). *Onnistu palautteessa*. Helsinki: Alma Talent Oy. Haettu osoitteesta https://oula.finna.fi/Record/oy_electronic_oy.9914239933906252
- Kuronen-Mattila, T., Mäki, E. & Järvenpää, E. (2012). *Asiantuntija jää eläkkeelle – asiantuntijuus ei! Opas tiedon ja osaamisen säilyttämiseksi*. Aalto-yliopiston julkaisusarja TIEDE + TEKNOLOGIA. Haettu osoitteesta <https://aaltoodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/8906/isbn9789526045573.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- KvantiMOTV. (26.8.2010). *Kyselylomakkeen laatiminen*. Haettu 12.1.2023 osoitteesta <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kyselylomake/laatiminen.html>
- Kühl, S. (2016). *Organizations: A Systems Approach*. Farnham, Surrey: Routledge. Haettu osoitteesta https://oula.finna.fi/Record/oy_electronic_oy.9917615394806252
- Laaksonen, H. (29.1.2021). *Palaute hyödyttää sekä yksilöä että työyhteisöä*. TAMKjournal. Haettu 11.11.2022 osoitteesta <https://sites.tuni.fi/tamk-julkaisut/terveys/palaute-hyodyttaa-seka-yksiloa-etta-tyoyhteisoa/>
- Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. (2015). Tapaustutkimuksen käytäntö ja teoria. Teoksessa M. Laine, J. Bamberg & P. Jokinen (toim.), *Tapaustutkimuksen taito* (s. 9–38). Helsinki: Gaudeamus Oy. Haettu osoitteesta https://oula.finna.fi/Record/oy_electronic_oy.9916448953906252
- Lam, D. L., Sarkany, D. S., Whitman, G. J. & Straus, C. M. (2022). It's a Two-Way Street: Giving and Receiving Feedback to the Unaware. *Current Problems in Diagnostic Radiology*, 51(1), 17–20. <https://doi.org/10.1067/j.cpradiol.2021.06.004>

- Lindblom-Ylänne, S., Mikkonen, J., Heikkilä, A., Parpala, A. & Pyhältö, K. (2009). Oppiminen yliopistossa. Teoksessa S. Lindblom-Ylänne & A. Nevgi (toim.), *Yliopisto-opettajan käsikirja* (s. 70–99). Helsinki: WSOYpro Oy. <https://doi.org/10.31885/9789515150325>
- Linderbaum, B. A. & Levy, P. E. (2010). The Development and Validation of the Feedback Orientation Scale (FOS). *Journal of Management*, 36(6), 1372–1405. <https://doi.org/10.1177/0149206310373145>
- London, M. & Smither, J. W. (2002). Feedback orientation, feedback culture, and the longitudinal performance management process. *Human Resource Management Review*, 12(1), 81–100. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(01\)00043-2](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(01)00043-2)
- Lämsä, A.-M. & Päivike, T. (2017). *Organisaatiokäyttötymisen perusteet*. Helsinki: Edita Publishing Oy. Haettu osoitteesta https://oula.finna.fi/Record/oy_electronic_oy.9915720433906252
- Mapplebeck, A. & Dunlop, L. (2021). Oral Interactions in Secondary Science Classrooms: a Grounded Approach to Identifying Oral Feedback Types and Practices. *Research in Science Education*, 51(5), 957–982. <https://doi.org/10.1007/s11165-019-9843-y>
- Markkula, M. (2011). *Johtaminen, tehokkuus ja työelämän laatu – organisaatioiden toiminnan kulmakivet* (väitöskirja, Vaasan yliopisto). Haettu osoitteesta <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-353-0>
- Metsämuuronen, J. (2011). Laadullisen tutkimuksen perusteet. Teoksessa J. Metsämuuronen (toim.), *Laadullisen tutkimuksen käsikirja* (s. 84–152). Helsinki: International Methelp Oy. Haettu osoitteesta https://oula.finna.fi/Record/oy_electronic_oy.9911489363906252
- Morran, D. K., Stockton, R. & Bond, L. (1991). Delivery of positive and corrective feedback in counseling groups. *Journal of Counseling Psychology*, 38(4), 410–414. <https://doi.org/10.1037/0022-0167.38.4.410>
- Mulder, R. H. & Ellinger, A. D. (2013). Perceptions of quality of feedback in organizations: Characteristics, determinants, outcomes of feedback, and possibilities for improvement: introduction to a special issue. *European Journal of Training and Development*, 37(1), 4–23. Haettu osoitteesta <https://doi.org/10.1108/03090591311293266>
- Niemi-Murola, L. & Pyörälä, E. (2012). Palautteen antaminen lääkärin työssä. *Lääketieteellinen aikakauskirja Duodecim*, 128(11), 1145–1150. Haettu osoitteesta <https://www.duodecimlehti.fi/duo10315>
- Nieminen, J. H. (2019). Palaute osana arviointia. Teoksessa A. Luostarinen & J. H. Nieminen (toim.), *Arvioinnin käsikirja* (s. 72–88) Jyväskylä: PS-kustannus. Haettu osoitteesta https://oula.finna.fi/Record/oy_electronic_oy.9917166663906252

- Nuutinen, S., Heikkilä-Tammi, K., Manka, M.-L. & Bordi, L. (2013). *Vuorovaikutteinen johtajuus työssä jatkamisen keinona. Toimintatutkimus eri-ikäisten johtamisesta kolmessa organisaatiossa*. Tampereen yliopisto, Johtamiskorkeakoulu, Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos. Haettu osoitteesta <https://docplayer.fi/7059102-Vuorovaikutteinen-johtajuus.html>
- Paasivaara, L. (2012). Yksilöistä työyhteisöksi. Teoksessa J. Perttula & A. Syväjärvi (toim.), *Johtamisen psykologia: Ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä* (s. 55–89). Jyväskylä: PS-kustannus.
- Pirttilä, I., Nuotio, J. & Turjanmäki, E. (1996). Asiantuntijan elämän edellytykset ja kuoleman synnit. Teoksessa I. Pirttilä, E. Konttinen, J. Nuotio & E. Turjanmäki (toim.), *Asiantuntijuuden anatomia* (s. 29–84). Joensuu: Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulu.
- Puusa, A. (2020). Näkökulmia laadullisen aineiston analysointiin. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (s. 141–152). Helsinki: Gaudeamus Oy. Haettu osoitteesta https://oula.finna.fi/Record/oy_electronic_oy.9917521433906252
- Pyyny, H. (2018). *Työssä sitoutumisen kokemukset korkeakoulujen muutoksissa* (akateeminen väitöskirja, Lapin yliopisto). Haettu osoitteesta <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-337-072-2>
- Ranne, J. (2006). *Anna palaa!: Käytännön palautetaito- ja -kirja*. Helsinki: ai-ai Oy.
- Ranne, J. (2014). *Anna vaikuttaa!: Tee palautteesta vaikuttava!* Helsinki: ai-ai Oy.
- Repo, S., Ravanti, E. & Pääkkönen, R. (2015). *Johda tuottavasti – Opas työhyvinvoinnin ja tuottavuuden lisäämiseksi esimiestyön keinoin*. Helsinki: Työterveyslaitos. Haettu osoitteesta <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-261-494-0>
- Rinta-Tassi, M. (19.12.2018). *Pomon palaute voi saada työntekijän loistamaan tai repiä itsetunnon riekaleiksi*. Haettu 11.11.2022 osoitteesta <https://yle.fi/uutiset/3-10560637>
- Roivas, M. & Karjalainen, A. L. (2013). *Sosiaali- ja terveysalan viestintä*. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Räihä, P., Mankki, V. & Samppala, K. (2019). Kirjallisen palautteen merkitys yliopisto-opiskelijalle. *Yliopistopedagogiikka*, 26(2), 8–22. Haettu osoitteesta https://www.researchgate.net/publication/336741939_Kirjallisen_palautteen_merkitys_yliopisto-opiskelijalle
- Rötkin, L. (2015). *Terveisiä pomolle*. Helsinki: Alma Talent Oy. Haettu osoitteesta https://oula.finna.fi/Record/oy_electronic_oy.9914580423906252

- Salo, U.-M. (2015). Simalabim, sisällönanalyysi ja koodaamisen haasteet. Teoksessa S. Aaltonen & R. Högbäck (toim.), *Umpikujasta oivallukseen. Refleksiivisyys empiirisessä tutkimuksessa* (s. 166–190). Nuorisotutkimusverkosto/Nuorisotutkimusseura, julkaisuja 164. Haettu osoitteesta <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-9786-5>
- Saragih, N. A., Madya, S., Siregar, R. A. & Saragih, W. (2021). Written Corrective Feedback: Students' Perception and Preferences. *International Online Journal of Education and Teaching*, 8(2), 676–690. Haettu osoitteesta <https://eric.ed.gov/?id=EJ1294325>
- Schreier, M. (2014). Qualitative Content Analysis. Teoksessa U. Flick (toim.), *The SAGE Handbook of Qualitative Data Analysis* (s. 170–183). Los Angeles: SAGE. <https://dx.doi.org/10.4135/9781446282243>
- Scott, W. R. (1992). *Organizations: Rational, Natural, and Open Systems*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
- Sellberg, M., Roaldsen, K. S., Nygren-Bonnier, M. & Halvarsson, A. (2022). Clinical supervisors' experience of giving feedback to students during clinical integrated learning. *Physiotherapy Theory and Practice*, 38(1), 122–131. <https://doi.org/10.1080/09593985.2020.1737996>
- Seppänen-Järvelä, R. & Juth, E. (2003). Strateginen osaamisen johtaminen julkisessa asiantuntijaorganisaatiossa. *Kunnallistieteellinen aikakauskirja*, 31(3), 198–210.
- Silvennoinen, M. & Tilli, A.-M. (2017). *Palautemestari*. Espoo: Markku Silvennoinen.
- Simonian, M. J. & Brand, D. (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>
- Sleiman, A. A., Sigurjonsdottir, S., Elnes, A., Cage, N. A. & Gravina, N. E. (2020). A Quantitative Review of Performance Feedback in Organizational Settings (1998–2018). *Journal of Organizational Behavior Management*, 40(3–4), 303–332. <https://doi.org/10.1080/01608061.2020.1823300>
- Sparr, J. L. & Sonnentag, S. (2008). Feedback environment and well-being at work: The mediating role of personal control and feelings of helplessness. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17(3), 388–412. <https://doi.org/10.1080/13594320802077146>
- Sully de Luque, M. F. & Sommer, S. M. (2000). The Impact of Culture on Feedback-Seeking Behavior: An Integrated Model and Propositions. *The Academy of Management Review*, 25(4), 829–849. <https://doi.org/10.2307/259209>

- Suoninen, E. (2014). Päivittäinen vuorovaikutus. Teoksessa E. Suoninen, A.-M. Pirttilä-Backman, A. R. Lahikainen & M. Ahokas (toim.), *Arjen sosiaalipsykologia* (s. 29–88). Helsinki: Sanoma Pro Oy. Haettu osoitteesta https://oula.finna.fi/Record/oy_electronic_oy.9917528993906252
- Svinhufvud, K. (2008). Palaute ongelmanratkaisuna: opponentin tekstipalaute graduseminaarissa. *Kasvatus*, 39(5), 439–455. Haettu osoitteesta https://www.researchgate.net/publication/271459377_Palaute_ongelmanratkaisuna_Opponentin_tekstipalaute_graduseminaarissa
- Syrjälä, L. (1994). Tapaustutkimus opettajan ja tutkijan työvälineenä. Teoksessa L. Syrjälä, S. Ahonen, E. Syrjäläinen & S. Saari (toim.), *Laadullisen tutkimuksen työtapoja* (s. 9–66). Helsinki: Kirjayhtymä Oy.
- Talja, H. (2006). *Asiantuntijaorganisaatio muutoksessa*. Espoo: VTT Publications 620. Haettu osoitteesta <https://publications.vtt.fi/pdf/publications/2006/P620.pdf>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi. Haettu osoitteesta https://oula.finna.fi/Record/oy_electronic_oy.9916394503906252
- Turaga, R. (2017). The Art of Giving Feedback. *The IUP Journal of Soft Skills*, 11(2), 53–61. Haettu osoitteesta <https://ssrn.com/abstract=3215129>
- Turun yliopisto. (2013). *Asiantuntijuus on investointi. Yliopistollisen erikoistumiskoulutuksen konsepti*. Turun yliopiston koulutus- ja kehittämiskeskus Brahean julkaisuja B:5. Haettu osoitteesta <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-29-5500-8>
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. (2012). *Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2012*. Haettu osoitteesta https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. (2019). *Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2019*. Haettu osoitteesta https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2020.pdf
- Tynjälä, P. (2004). Asiantuntijuus ja työkuultuurit opettajan ammatissa. *Kasvatus*, 35(2), 174–190. Haettu osoitteesta <https://docplayer.fi/11594194-Asiantuntijuus-ja-tyokulttuurit-opettajan-ammattissa-1.html>

- Uutela, U. (2019). *Valmentava esimiestyö työhyvinvointia ja työssä oppimista tukemassa. Fenomenografinen tapaustutkimus esimiesten ja työntekijöiden käsityksistä* (akateeminen väitöskirja, Lapin yliopisto). Haettu osoitteesta <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-337-144-6>
- Valli, R. (2018). Aineistonkeruu kyselylomakkeella. Teoksessa R. Valli (toim.), *Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle* (s. 81–99). Jyväskylä: PS-kustannus. Haettu osoitteesta https://oulu.finna.fi/Record/oy_electronic_oy.9916230173906252
- Vehkalahti, K. (2014). *Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät*. Helsingin yliopisto. <http://doi.org/10.31885/9789515149817>
- Vehviläinen, S. (2020). *Ohjaustyön opas: Yhteistyössä kohti toimijuutta*. Helsinki: Gaudeamus oy. Haettu osoitteesta https://oulu.finna.fi/Record/oy_electronic_oy.9917670977106252
- Venninen, T. (2004). Tunteet palautetilanteessa: ”Herne patjan alla vai leskenlehti tien pientareella?”. *Aikuiskasvatus*, 24(2), 118–127. <https://doi.org/10.33336/aik.93551>
- Venninen, T. (2005). Kollegiaalinen palaute tukee ammatillista kasvua. *Aikuiskasvatus*, 25(4), 288–296. <https://doi.org/10.33336/aik.93647>
- Venninen, T. (2007). ”Olen enemmän alkanut pohtimaan ja sanomaan ääneen mitä ajattelen” – ammatillinen kehittyminen ja yhteisöllinen palaute päiväkodin työtiimeissä (väitöskirja, Helsingin yliopisto). Haettu osoitteesta <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-10-3848-8>
- Viitala, R. (2002). *Osaamisen johtaminen esimiestyössä* (väitöskirja, Vaasan yliopisto). Haettu osoitteesta <https://urn.fi/URN:ISBN:951-683-987-8>
- Vilkka, H. (2021). *Tutki ja kehitä*. Jyväskylä: PS-kustannus. Haettu osoitteesta https://oulu.finna.fi/Record/oy_electronic_oy.9917670172406252
- Virtanen, A., Mäkinen, T., Klemola, U., Lauritsalo, K. & Tynjälä, P. (2020). Arviointi ja palaute oppimista tukemassa. Teoksessa M. Tarnanen & E. Kostiainen (toim.), *Ilmiömäistä! Ilmiölähtöinen lähestymistapa uudistamassa opettajuutta ja oppimista* (s. 123–140). Jyväskylän yliopisto, opettajankoulutuslaitos. Haettu osoitteesta <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-7793-1>
- Weber, R. P. (1990). *Basic Content Analysis*. London: SAGE. <https://dx.doi.org/10.4135/9781412983488>
- Winstone, N., Boud, D., Dawson, P. & Heron, M. (2022). From feedback-as-information to feedback-as-process: a linguistic analysis of the feedback literature. *Assessment & Evaluation in Higher Education*, 47(2), 213–230. <https://doi.org/10.1080/02602938.2021.1902467>

Liite 1

Saatekirje kyselylomakkeen liitteeksi

Hei!

Opiskelen Oulun yliopistossa viidettä vuotta yleistä kasvatustiedettä ja teen pro gradu - tutkielmaa aiheesta *Asiantuntijoiden käsityksiä työyhteisössä jaettavan palautteen tavoitteista ja työyhteisön palautekulttuurista*. Tutkielman tarkoituksena on selvittää, millaisia käsityksiä asiantuntijoilla on työyhteisön sisällä jaettavan palautteen tavoitteista ja työyhteisön palautekulttuurista eli hyvistä ja huonoista palautteen antamisen ja vastaanottamisen tavoista. Tutkimuksen kohteena on palaute, jota jaetaan työyhteisössä kaikkiin suuntiin eli esihenkilöltä alaiselle, alaiselta esihenkilölle ja työntekijältä toiselle.

Kyselyyn osallistuminen on vapaaehtoista ja lomakkeen täyttämisen voi halutessaan keskeyttää. Kyselylomakkeella ei kerätä ylös 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. Kyselyyn vastaamiseen kuluu aikaa noin 15 minuuttia. **Vastausaika päättyy tiistaina 31.1.2023.** Valmista pro gradu -tutkielmaa pääset tarkastelemaan sen valmistuttua keväällä 2023 osoitteesta jultika.oulu.fi.

Jos sinulla on kysyttävää tutkielmaani liittyen, voit olla minuun yhteydessä alla olevaan sähköpostiosoitteeseen.

ella-mari.iivari@student.oulu.fi

Kaikki näkemykset liittyen palautteen tavoitteisiin ja työyhteisön palautekulttuuriin ovat tärkeitä. Kiitos jo etukäteen osallistumisestasi pro gradu -tutkielmaani!

Ystävällisin terveisin,

Ella-Mari Iivari

Liite 2

Kyselylomake

1. Sukupuoli?

- Nainen
- Mies
- En halua kertoa

2. Ikä

- Alle 20 vuotta
- 20–30 vuotta
- 31–40 vuotta
- 41–50 vuotta
- 51–60 vuotta
- Yli 60 vuotta

3. Mikä on korkein suorittamasi tutkinto?

- Perusasteen tutkinto
- Toisen asteen tutkinto
- Alempi korkeakoulututkinto
- Ylempi korkeakoulututkinto
- Tohtorin tutkinto
- Jokin muu, mikä?

4. Kauanko olet työskennellyt nykyisessä työyhteisössäsi?

- Alle vuoden
- 1–3 vuotta
- Yli 3 vuotta, mutta alle 5 vuotta
- 5–10 vuotta
- Yli 10 vuotta

5. Määrittele omin sanoin käsite ”palaute”.

6. Mihin palautteella mielestäsi pyritään?
7. Kuvaile, millaisia hyötyjä nykyisessä työyhteisössäsi jaetulla palautteella on ollut. Pohdi asiaa itsesi, työyhteisön ja koko organisaation kannalta.
8. Millainen palaute on mielestäsi laadukasta? Entä millainen ei?
9. Miten palautteen antajan pitäisi mielestäsi toimia palautetilanteessa?
10. Miten palautteen vastaanottajan pitäisi mielestäsi toimia palautetilanteessa?
11. Millainen ilmapiiri työyhteisössä tukee mielestäsi palautteen antamista ja vastaanottamista? Entä millainen ei?
12. Miten työyhteisössäsi mielestäsi suhtaudutaan palautteeseen?
13. Jaetaanko työyhteisössäsi mielestäsi riittävästi palautetta?
14. Millaisia palautteen antamista ja vastaanottamista rajoittavia tekijöitä työyhteisössäsi mielestäsi on?
15. Mitä kehitettävää työyhteisössäsi tapahtuvassa palautteen antamisessa ja vastaanottamisessa mielestäsi on?