

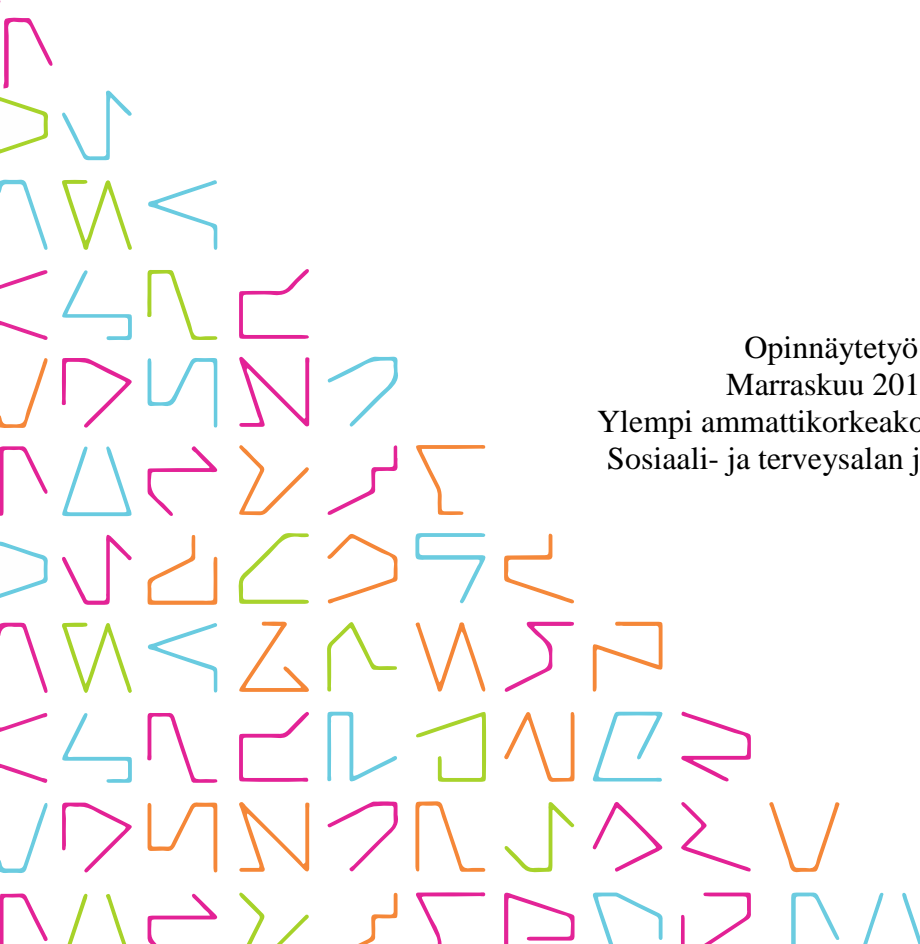


TAMPEREEN
AMMATTIKORKEAKOULU

PALAUTEKULTTUURIN KEHITTÄMINEN ESIMIESTYÖSSÄ

Tiina Mattila

Opinnäytetyö
Marraskuu 2017
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Sosiaali- ja terveysalan johtaminen



TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Sosiaali- ja terveysalan johtaminen
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

MATTILA, TIINA:
Palautekulttuurin kehittäminen esimiestyössä

Opinnäytetyö 76 sivua, joista liitteitä 7 sivua
Marraskuu 2017

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kuvata esimiesten ja työntekijöiden kokemuksia palautteen antamisesta ja saamisesta työyhteisössä sekä lisätä ymmärrystä palautteen tärkeydestä. Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää konkreettisia työmenetelmiä työyhteisön palautekulttuurin tukemiseksi.

Opinnäytetyö oli lähestymistavaltaan laadullinen ja aineiston keräämiseen henkilöstöltä ja esimiehiltä käytettiin avoimia kysymyksiä sisältäviä kyselylomakkeita. Lisäksi esimiesten kanssa toteutettiin kaksi työpajaa, jotka toimivat uusien ideoiden kehittämisen tukena. Analyysimenetelmänä käytettiin aineistolähtöistä sisällönanalyysia.

Opinnäytetyön kyselyiden tulosten mukaan esimiesten ja työntekijöiden käsitykset palautteen antamisesta olivat samansuuntaiset. Esimiehet ja työntekijät kokivat palautteella olevan merkittävä vaikutus työssä jaksamiseen sekä henkilökohtaisen kehittymisen ja työyhteisön työn kehittymisen kannalta. Rakentavan palautteen antaminen koettiin haasteelliseksi. Esimiesten mukaan palautteen antaminen voisi olla jatkuvaa ja sen voisi liittää systemaattisemmin arkeen. Työntekijät toivoivat palautetta erityisesti hyvin onnistuneista työsuorituksista arjessa.

Työpajoista saadut tiedot täydensivät kyselyiden tuloksia. Työpajoissa kehitettiin muutamia ideoita palautekulttuurin kehittymistä tukemaan. Kyselyiden ja työpajojen mukaan tarvitaan konkreettisia menetelmiä ja koulutusta palautteen antamiseen. Esimiehet toivovat tulevaisuudessa työntekijöilleen ja itselleen myös tunne- ja vuorovaikutuskoulutusta.

Johtopäätöksenä voidaan sanoa, että on tärkeää huomioida myönteisen palautteen vaikutus työssä jaksamisen, henkilökohtaisen osaamisen ja työyhteisön työn kehittymisen kannalta. Esimiehen tehtävä on saattaa alkuun, tukea ja ohjata palautekulttuurin kehittymistä. Hän luo mahdollisuudet ja ylläpitää käytäntöjä, jotka tukevat positiivisen palautekulttuurin muodostumista. Palautekulttuurin luominen vaatii uusia ideoita, aktiivista kehittämistä ja jatkuvaa toiminnan arviointia. Hyvä palautekulttuuri on kaikkien yhteistä sitoutumista.

ABSTRACT

Tampere University of Applied Sciences
Master`s Degree in Management of Health Care and Social Services

MATTILA, TIINA:
Development of the Feedback Culture in a Supervisory Work

Master's thesis 76 pages, appendices 7 pages
November 2017

The purpose was to describe supervisor`s and employees` experiences of feedback in their working environment and to improve understanding on the importance of feedback. The aim was to develop methods to support the feedback culture.

This study was qualitative in nature and the data were collected from the supervisors and the employees through questionnaires. In addition, two workshops were organised with the supervisors in order to support the development of novel ideas. The data were analysed through content analysis.

The results showed that the supervisors and employees had some similar views on feedback. Both felt that feedback has an important effect on coping at work and personal development in work, as well as work development. Similarly, both groups felt that giving constructive feedback is difficult. Particularly the supervisors felt that feedback should be systematic and continuous. Employees hoped to receive feedback particularly in connection with succeeding at work.

The data from workshops complemented the survey findings. A few novel ideas were developed in the workshops to support the feedback culture. However, both the workshop and the survey findings highlight the need of tools and training for feedback giving. In the future, supervisors hoped that they and their employees would receive training on emotion and interaction skills.

In conclusion, it is important to recognise the effects of positive feedback. A supervisor`s role is to create the opportunities and maintain structures for positive feedback culture. Creating a feedback culture requires fresh ideas, active approach to its development and evaluation of the feedback culture.

Key words: supervisory work, feedback, feedback culture

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, TUTKIMUSKYSYMYKSET JA TAVOITE.....	8
3	VARHAISKASVATUS TOIMINTAYMPÄRISTÖNÄ.....	9
	3.1 Kohdeorganisaation valinta	9
	3.2 Johtajuus varhaiskasvatuksessa	9
4	PALAUTEKULTTUURI ESIMIESTYÖSSÄ.....	13
	4.1 Esimies työyhteisön ihmisten johtajana.....	13
	4.2 Palaute esimiestyön tukena.....	16
	4.3 Palaute palkitsee työyhteisössä.....	18
	4.4 Työyhteisön palautekulttuurin rakentaminen	20
	4.5 Kirjallisuuskatsaus opinnäytetyön tukena	23
5	OPINNÄYTETYÖN MENETELMÄLLINEN TOTEUTUS.....	24
	5.1 Laadullinen tutkimusmenetelmä.....	24
	5.2 Aineiston kerääminen	25
	5.2.1 Kyselyt henkilöstölle ja esimiehille	26
	5.2.2 Työpajatyöskentely esimiesten kanssa.....	27
	5.3 Aineiston analyysi.....	29
6	PALAUTEKULTTUURIA JA SEN KEHITTÄMISTÄ KUVAAVAT TUTKIMUSTULOKSET.....	36
	6.1 Työntekijöiden ja esimiesten kokemukset palautekulttuurista.....	36
	6.2 Työyhteisön palautekulttuurin kehittämistä kuvaavat tulokset	45
	6.3 Työpajatyöskentely esimiesten kanssa	50
	6.4 Työpajoista nousseet ideat ja ehdotukset.....	58
7	POHDINTA.....	59
	7.1 Tulosten tarkastelua	59
	7.2 Opinnäytetyön eettisyys.....	61
	7.3 Opinnäytetyön luotettavuus	63
	7.4 Johtopäätökset.....	63
	7.5 Jatkotutkimusideat	65
	LÄHTEET.....	66
	LIITTEET	70
	Liite 1. Kirjallisuuskatsauksen tuloksia 1(2)	70
	Liite 2. Palautetalo.....	72
	Liite 3. Palautekyselyn saatekirje	73
	Liite 4. Sähköpostikysely esimiehille.....	74

Liite 5. Skenaariotehtävä.....	75
Liite 6. Opera –tehtävä	76

1 JOHDANTO

Esimiehet ovat keskeisessä asemassa arjessa tapahtuvan avoimen ja keskusteleavan palautekulttuurin luomisessa sekä uusien palautteen antomenetelmien kehittämisessä työyhteisössä. Palautteen merkitys työtyytyväisyyteen ymmärretään palautekirjallisuuden valossa, mutta palautteen antaminen arjen keskellä työyhteisössä on haaste. Palautteen merkitys työtyytyväisyyden, työn arvostuksen ja oman työn kehittämisen näkökulmasta kaipaa syventämistä ja enemmän huomiota. Työhyvinvointia ja kehityskeskusteluihin liittyvää palautteen antoa on tutkittu aikaisemmin. Opinnäytetyön avulla halutaan lisätä hyvän ja kannustavan palautteen merkityksen ymmärtämistä osana työyhteisön arkea.

Palautteen tulisi olla arkipäiväistä ja toisen arvostavaa kohtaamista. Palautekulttuurin tulisi olla normaali työhön liittyvä prosessi, joka mahdollistaa avoimessa vuorovaikutuksessa asioiden arvioimisen ja pohdinnan kiinteänä työtapana työyhteisössä. Erilaisten palautekäytäntöjen ja –menetelmien käyttäminen työyhteisössä hyvin toimiakseen edellyttää tietoisuuden siitä, että se on tietoisesti perusteltu työväline, joka on yhteydessä asetettuihin arvoihin ja tavoitteisiin. Arvioiva ja avoin keskustelukulttuuri on kiinteä osa luontevaa tapaa toimia ja ajatella. Palautteen antaminen ei ole irrallinen menetelmä, vaan tulisi nähdä jatkuvasti käytössä olevana työkaluna. Johdolla katsotaan olevan suuri merkitys arvojen ja tavoitteiden ankkuroimisessa palautemenetelmien käyttöön. (Ranne 2006, 140–141.)

Työterveyslaitos nostaa hyvinvoivan henkilöstön merkittäväksi tekijäksi, kun puhutaan työkykyisistä työntekijöistä. Työkykyisistä työntekijöistä puhuttaessa Työterveyslaitos mainitsee siihen vaikuttavaksi tekijäksi työn imu -käsitteen. Se tarkoittaa myönteistä asennoitumista työhön niin tunne- kuin motivaatiotasolla. Työn imua edistäviä asioita ovat muun muassa työtehtäviin liittyvä palkitsevuus ja kehittävyys, työnjärjestämiseen liittyvät työroolien ja tavoitteiden selkeys, työyhteisön vuorovaikutukseen liittyvät esimiehen tuki, oikeudenmukaisuus, arkinen huomaavaisuus, palaute ja arvostus sekä organisaatioon liittyvät asenteet, käytännöt ja työpaikan ilmapiiri. (Työterveyslaitos 2017.)

Aikaisempien tutkimusten valossa käy ilmi, että palautteen antamista ja siihen kuuluvia elementtejä on tarkasteltu paljon eri näkökulmista. Berlinin (2008) mukaan tarvitaan lisää tutkittua tietoa palautevuorovaikutuksesta. Lisäksi johtopäätöksistä käy ilmi, että jatkossa tulisi kehittää uusia ja hyödyllisiä järjestelmiä kannustavan ja kehittävän palautteen antamiselle spontaaneissa tilanteissa. Myös Huovinen (2015) mainitsee, että palautekulttuuriin on kiinnitetty liian vähän huomiota, ja siten palautteen antamista ja sen palautevuorovaikutusta tulisi tutkia lisää. Erosen (2011) mukaan työstä saatu palaute on suoraan verrannollinen työhyvinvointiin sen kannustavuuden ja voimaannuttamiseen liittyvien tekijöiden vuoksi. Syväsen (2008) mukaan huomiota saivat välillinen ja välitön palaute. Tiimiltä tai esimieheltä saatu välitön palaute koettiin merkityksellisenä ja todettiin olevan yhteydessä työhyvinvointiin.

Koska palautteeseen liittyvät ennakkokäsitykset ja sen antamiseen vaikuttavat haasteet puhututtavat usein, aihe on aina ajankohtainen ja kiinnostaa erityisesti myös johtajuuden näkökulmasta. Millaista palautetta annetaan, annetaanko palautetta tarpeeksi ja millaisissa tilanteissa palautetta annetaan? Palautteen antamisen tulisi olla osa työyhteisön kulttuuria, sillä se vaikuttaa muun muassa oman työn arvostamiseen, työssä jaksamiseen, kehittymiseen ja paineiden sietämiseen. Esimiehen tehtävä on huolehtia sellaisesta ilmapiiristä työyhteisössä, että palautteen antaminen on arjessa mahdollista. Toivon opinnäytetyön tuovan esiin ymmärrystä kannustavan palautteen merkityksestä työyhteisössä ja siitä, miten esimies voi omalla esimerkillään tukea ja ohjata hyvän palautekulttuurin luomisen mahdollisuuksia.

Opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata palautteen antamista johtajuuden työvälineenä työyhteisössä sekä kehittää palautekulttuuria ideoimalla uusia konkreettisia menetelmiä palautteen antamiselle. Opinnäytetyön tavoitteena on lisätä ymmärrystä palautteen merkityksestä johtajuuden ja henkilöstön näkökulmasta, kehittää konkreettisia työmenetelmiä ja kehittää työyhteisön palautekulttuuria siten, että se tukee työhyvinvointia.

2 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, TUTKIMUSKYSYMYKSET JA TAVOITE

Opinnäytetyöni tarkoituksena on kuvata palautteen antamisen kokemuksia johtajuuden työvälineenä työyhteisössä. Opinnäytetyö pyrkii kuvailemaan ja ymmärtämään palautteen antamisen ja saamisen kokemuksia niin esimiestyön kuin henkilöstön näkökulmasta. Sen tarkoituksena on selvittää, millaisilla menetelmillä palautteen antaminen arjessa olisi helpompaa ja tulisi osaksi työyhteisön arkea.

Kysymykset tutkimukselle ovat:

1. Millaisena esimiehet ja henkilöstö kokevat palautekulttuurin työyhteisössään tällä hetkellä?
2. Millaiseksi he haluaisivat työyhteisön palautekulttuuria kehittää?

Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää konkreettisia työmenetelmiä siten, että se kehittää työyhteisön palautekulttuuria sekä lisätä ymmärrystä palautteen tärkeydestä johtajuuden ja henkilöstön näkökulmasta.

3 VARHAISKASVATUS TOIMINTAYMPÄRISTÖNÄ

3.1 Kohdeorganisaation valinta

Opinnäytetyön kohdeorganisaatioksi valittiin kunnallinen varhaiskasvatusorganisaatio. Tämä opinnäytetyö tehtiin yhteistyössä Ylöjärven kaupungin varhaiskasvatuksen kanssa. Varhaiskasvatusta järjestetään Ylöjärven kaupungilla päiväkotihoidona, perhepäivähoitona ja avoimena varhaiskasvatustoimintana sekä maksuttomana esiopetuksena päiväkodeissa. Päiväkoteja Ylöjärvellä on yhteensä 25.

Työkokemus varhaiskasvatuksessa tuo varmuuden tutkittavasta kohteesta, ilmiöistä ja sen toimijoista. Varhaiskasvatusyhteisöksi ei valittu omaa varhaiskasvatusorganisaatiota. Tämä mahdollistaa mahdollisimman puolueettoman tutkimuksen ilman ennakkokäsityksiä.

Opinnäytetyön aihe nousee vahvasti lastentarhanopettajan työnkuvasta sekä henkilökohtaisesta innostuksesta kannustavan palautteen ylläpitämiseksi työyhteisössä. Varhaiskasvatuksessa lasten kasvatustyö on hektistä, muuttuvia tilanteita on paljon ja työkavereiden tuki ja kannustus ovat merkittäviä tekijöitä työssä jaksamisen sekä hyvän ilmapiirin kehittymisen kannalta. Aihe on läheinen myös lasten kanssa työskentelyssä. Entistä enemmän kiinnitetään huomiota hyvän ja positiivisen kannustamisen kautta tukemaan lapsia heidän kasvussaan ja kehityksessään, miksei myös aikuisten ammatillisuuden kehittymistä? Palautteen antaminen on haasteellista ja vaatii totuttelua ja selkeitä menetelmiä, joilla voidaan tukea palautekulttuurin kehittymistä.

3.2 Johtajuus varhaiskasvatuksessa

Varhaiskasvatuksessa johtajuus tarkoittaa uuden tutkimustiedon ja arkisten käytäntöjen yhteen sovittamista. Sen kehittymishaasteet nousevat varhaiskasvatuksen sisällöllisistä muutoshaasteista ja uusien toimintamallien kehittymisestä seuraten uudistuvia varhaiskasvatussuunnitelmia ja ajantasaisen lain ja säädösten määrittämiä periaatteita. Johtamiskäytäntöjen tulee muokkautua niiden mukaan. (Hujala 2016, 280.) Hujalan (2016, 280) mukaan varhaiskasvatuksen johtajuutta tarkastellaan perustehtävän

teoreettisuuden ymmärtämisen kautta. Tavoitteellisuutta ja johtamiseen liitettyä ajattelutapaa lähestytään teoreettisesti kasvatusorganisaation perustehtävän kautta. Haasteena varhaiskasvatuksen johtajuudessa voivat olla yhteisen vision luominen sekä perustehtävien selkiyttäminen siten, että henkilöstö yhdessä johtajan kanssa voivat rakentaa ja kehittää johtajuuden rakenteita. Tarkoituksena on tukea organisaation strategista ajattelua kohti visiota. Johtajuus ja sen kehittäminen sitoutuvat kiinteästi perustehtävään. (Hujala 2016, 290–291.)

Parhaimmillaan varhaiskasvatuksen johtamistyö merkitsee yhteistyötä ja vastuuta henkilöstön ja johtajan välillä yhteisten päämäärien saavuttamiseksi. Harrisin (2009) mukaan voidaan puhua jaetusta johtajuudesta, kun kasvatusorganisaatiossa rakenteet ja toimintamallit ovat yhteisöllisesti rakennettuja ja uusi tieto tuotetaan osallisuuden kautta. (Hujala 2016, 294.) Kun kaikilla organisaation jäsenillä on yhteinen käsitys ja ymmärrys varhaiskasvatuksen perustehtävästä, vastuun jakaminen ja yhteisöllinen osallisuus yhteisen vision toteutumiseen mahdollistuu. Jaetun johtajuuden kokemus sekä sitoutuneisuus lisääntyvät, kun organisaation yhteiset ja oman varhaiskasvatusyksikön tavoitteet ja tehtävä koetaan yhteiseksi asiaksi. Yhteisen perustehtävän ymmärtäminen ja yhteinen vastuu on myös osa varhaiskasvatuksen laadun tuottamista. (Hujala 2016, 294.)

Päiväkodin johtajan työnkuva on hyvin moninainen. Nivalan (1999; 2002) mukaan johtajuutta päiväkodissa voidaan määritellä ja jäsentää päivittäisjohtamisen, pedagogisen johtamisen, palvelujohtamisen ja hallintotyön kautta. Hänen mukaansa johtajuus muodostuu sisäisestä ja ulkoisesta johtajuudesta. Kirsi Karila (2001) määrittelee päiväkodin johtajuuden kasvatukseen, opetuksen ja hoidon johtamisen, työorganisaation johtamisen, osaamisen johtamisen, palvelujohtamisen sekä varhaiskasvatuksen asiantuntijuuden mukaan. (Hujala 2016, 298.)

Päiväkodin johtajat toimivat esimiehenä hyvin monitahoisten päiväkotien toimintaympäristöissä. Työtehtäviin kuuluu eri kokoisten ja rakenteiltaan hyvin erilaisten varhaiskasvatusyksiköiden johtaminen. Päivittäisjohtamisen sisältöön ja organisointiin vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa henkilöstön tehtävärakenne ja kelpoisuusehtojen täytyminen. Myös lakisääteiset henkilökunnan ja lapsimäärän seuraamiset vaikuttavat päivittäiseen työn organisointiin. Päiväkodin johtajilla voi olla myös vastuullaan muita päiväkotitoiminnan ja erikoispäiväkotitoiminnan palveluja

esimerkiksi perhepäivähoidon, kerhotoiminnan tai aamu- ja iltapäivätoiminnan järjestämistä. Yleisesti päiväkodin johtaja voi vastata henkilöstö johtamisen ohella myös muun muassa ruokahuollon, kiinteistö-, pesula- ja siivouspalveluiden järjestämisestä. Joissakin tapauksissa päiväkodin johtaja ei vastaa päiväkodin johtamisesta ainoastaan hallinnollisesti, vaan toimii tämän lisäksi myös lapsiryhmässä yhtenä kasvatushenkilökunnan jäsenenä. Lastentarhanopettajaliiton tekemässä kyselytutkimuksessa 2003 kartoitettiin muun muassa päiväkodin johtajan johtajuusjärjestelyitä ja työn sisältöä. Tutkimuksen mukaan päiväkodin johtajista yli puolet vastanneista olivat sitä mieltä, että tärkeimpinä tehtävinä koetaan hoidon, kasvatuksen ja opetuksen kokonaisuuksien johtaminen. Noin neljäsosa vastanneista piti tärkeimpänä tehtävänä työorganisaation johtamista. (Päiväkodin johtaja on monitaituri 2004, 4–6.)

Päiväkotien johtajien työnkuva tutkimuksen mukaan on hyvin kirjava. He toimivat jatkuvasti muuttuvissa toimintaympäristöissä. Työmäärän ja vastuun näkökulmasta hallittava tehtäväkenttä on laaja. Haasteena on esimerkiksi toimintakentän laajentumisessa, uudistuksissa ja muutoksissa usein resurssien lisäämistarve ja tarvittavien resurssien riittämättömyys. (Päiväkodin johtaja on monitaituri 2004, 13–14.) Henkilöstön vaihtuvuus ja työympäristön jatkuvan muutoksen alla työskenteleminen on kuluttavaa. Erilaiset päivähoidon muodot ja moniammatillisten työyhteisöjen johtaminen, vaativat ajantasaisen tiedon ylläpitämistä sekä selkeitä perustehtävärakenteita. (Karila 2004, 17.)

Seuraavassa taulukossa (taulukko 1) esitellään päiväkodin johtajan ydinsaamisen alueet Lastentarhanopettajaliiton julkaisun 2004 mukaan. (Päiväkodin johtaja on monitaituri 2004, 23.)

TAULUKKO 1. Päiväkodin johtajan ydinsaamisen alueet Lastentarhanopettajaliiton julkaisun 2004 mukaan.

Perusosaaminen
<p>1. Varhaiskasvatuksen eettis-filosofinen perusta</p> <p>Työyhteisön yhteisen arvopohjan ja toimintaperiaatteiden selkiyttäminen</p> <p>Tietoisuus omista arvoista ja päämääristä</p> <p>Tietoisuus omasta lapsi- ja kasvatuskäsityksestä sekä maailmankuvasta</p> <p>Kyky argumentoida työhön liittyvät ratkaisut</p>
<p>2. Tiedon struktuuri</p> <p>Kasvatusorganisaation johtamista koskevan tiedon hallinta</p> <p>Kuntaorganisaatiota koskevan tiedon hallinta</p> <p>Lapsen kasvua, kehittymistä ja oppimista koskevan tiedon hallinta</p> <p>Lapsiperheitä ja ympäröivää yhteiskuntaa koskevan tiedon hallinta</p> <p>Kyky seurata päiväkodin johtamiseen liittyvien tieteenalojen kehitystä ja osallistua siihen</p>
<p>3. Työmenetelmät</p> <p>Päiväkotityön organisointi (työnjako, vastuualueet, resurssien hallinta)</p> <p>Sisäinen ja ulkoinen tiedottaminen</p> <p>Päiväkotityön kehittämiseen liittyvä osaaminen</p> <p>Työn tuloksellisuuden ja laadun arvioinnin menetelmiin liittyvä osaaminen</p>
<p>4. Sosiaalinen osaaminen</p> <p>Kyky luoda positiivinen suhde eri toimijatahoihin (lapset, vanhemmat, työyhteisö, muut ammattilaiset, kuntaorganisaatio, päättäjät)</p> <p>Kommunikaatiotaidot</p> <p>Päätöksentekotaidot</p> <p>Konfliktinratkaisutaidot</p> <p>Vaikuttaminen</p>
Tilanneosaaminen
<p>Osaamisen ”näkyvä osuus”</p> <p>Kyky soveltaa perusosaamista tilanteen edellyttämällä tavalla</p> <p>Tilannesidonnaiset osaamisen alueet</p>
Ammatillinen uusiutuminen
<p>Henkilöstön ammatillisen kehittymisen tukeminen</p> <p>Työyhteisön kehittäminen</p> <p>Oman perusosaamisen kehittäminen</p>

Kuten edellisessä taulukossa 1 voidaan nähdä, päiväkodin johtajan tehtäviin kuuluvat vahvasti sosiaalinen osaaminen sekä työyhteisöä kehittävä työote. Tämä opinnäytetyö tukee osaltaan yhtä vuorovaikutuksen ja kehittymisen osa-aluetta, palautekulttuuria.

4 PALAUTEKULTTUURI ESIMIESTYÖSSÄ

4.1 Esimies työyhteisön ihmisten johtajana

Tässä opinnäytetyössä esimiestyöllä tarkoitetaan esimiehen työnkuvaan sisältyviä erilaisia johtamisen elementtejä. Esimiehen työ on sekä asioiden että ihmisten johtamista. Ajatuksena on, että esimies toimii vuorovaikutuksessa johtamansa työyhteisön kanssa. Kuten Työsopimuslaissa 21.1.2001/55 luvussa kaksi sanotaan työnantajan yleisissä velvoitteissa:

1§ ”Työnantajan on kaikin puolin edistettävä suhteitaan työntekijöihin samoin kuin työntekijöiden keskinäisiä suhteita.” Työsopimuslaki 26.1.2001/55.

Hyvän esimiehen määritelmä on vaikea. Esimiehen ominaisuudet määrittyvät kunkin aikakauden näkemysten ja kokemusten mukaan. Keskeistä erilaisille määritelmille kuitenkin on, että esimies on päämäärätietoinen ja pyrkii johtamaan henkilöstöään kohti organisaation yhteisiä tavoitteita erilaisten toimintasuunnitelmien mukaisesti. Esimies pyrkii tuloksiin ihmisten avulla koordinoiden työryhmien toimintaa. (Ruohotie & Honka 1999, 184–186.) Yleisesti johtaminen on aiemmin jaettu kahteen johtajuuden osa-alueeseen, ihmisten johtamiseen (leadership) ja asioiden johtamiseen (management). On kuitenkin todettu, että nämä kaksi käsitystä tukevat toisiaan, eivät sulje toisiaan pois. Esimiestyön arvo ja merkitys korostuvat erityisesti tämän päivän oppimis- ja muutospaineissa. (Strömmer 1999, 68–69.) Esimiestyössä on hyvä hyödyntää erilaisia johtamiskäytäntöjä. Johtamistapoja ei ole vain yhtä ja oikeaa. Esimiehen monipuolisuus ja taito hyödyntää erilaisia taitoja auttaa saavuttamaan hyvät johtamisvalmiudet. (Lönnqvist 2007, 13.) Tässä opinnäytetyössä esimiehen rooli nähdään erityisesti ihmisten johtajana. Esimies ei voi saada yksin muutoksia aikaan tai kehittää työyhteisönsä kulttuuria. Hän tarvitsee henkilöstönsä tukea ja yhteistyötä työyhteisön hyvän palautekulttuurin luomiseen.

Kotter (1982) on määritellyt ihmisten johtamista eli johtajuutta siten, että esimiehen toiminta on pidemmälle tulevaisuuteen tähtäävää ihmisten sitouttamista. Esimies viestittää suuntaa toteutuksessa mukana oleville vision ja strategia mukaisesti ja

varmistaa, että mukana olijat ymmärtävät ja hyväksyvät ne. Työhön liittyviin tarpeisiin vastaaminen, motivointi ja innostaminen ovat ominaista ihmisten johtajalle. Tuloksena voi syntyä muutoksia, jotka luovat mahdollisuuden jatkuvalla oppimiselle. Nanus (1989) puolestaan korostaa määrittelyssään ihmiskeskeisempää ja tarkoitusta etsivää johtajuutta. Hänen mukaansa johtajuus suuntautuu kohti tulevaisuutta, joustavuutta ja muutosta. (Strömmer 1999, 69–70.) Esimies tukee työntekijöiden oppimista taitojen monipuolisella huomioimisella ja johtaa ihmisiä erilaisin tiedon käsittelytavoin (Surakka & Laine 2011, 42–43).

Päivittäisen toiminnan ohjaaminen on yksi keskeisistä esimiestyön tehtävistä. Arjen sujuvuuden takaaminen ja toiminnan ohjaus on päivittäisjohtamista. Ajantasainen tieto työyhteisön toimivuudesta on tärkeää. Mielekkään työn kokeminen ja ilmapiiri ovat palkitsemisen näkökulmasta keskeisiä tekijöitä. Työntekijöiden ohjaaminen, tukeminen ja motivointi ovat päivittäisjohtamista. Se on myös palautteen antamista ja yhteisen arjen kokemista. Arjessa mukana eläminen ja ihmisten kuunteleminen, kysyminen ja havainnointi ovat osa esimiehen tärkeää työtä. Voidaan puhua työyhteisön ja esimiehen välisestä jatkuvasta vuorovaikutusprosessista, joka tukee työntekijöiden hyvinvointia työssään. Työn palkitsevuudelle perustan luo työntekijöiden ymmärrys omasta perustehtävästään. (Liinalaakso & Tenhiälä 2015, 205.)

Johtajalta edellytetään monenlaisia piirteitä esimiestyössään. Hänen tulee olla muun muassa halukas vaikuttamaan asioihin, päättäväinen, luottaa itseensä, ottaa vastuuta ja toimia johdonmukaisesti sekä oikeudenmukaisesti. Osaamisen ja muutoksen johtaminen ovat nousseet esimiestyössä merkittäviksi viime vuosina. Jatkuvat muutokset ja paineet asettavat entistä enemmän esimiehen kyvyt koetukselle. Muutoksessa on usein kyse useasta saman aikaisesta muutoksen tasosta. Ensimmäisenä katsotaan olevan tiedon muutos. Uuden tiedon käsitteleminen ja hyväksyminen vaatii selkeää ja perusteltua käsittelyä sekä uuden asian toistamista. Asennemuutos seuraa uuden tiedon käsittelyä. Jos käsitelty uusi tieto on hyväksytty ja koetaan merkitykselliseksi, asenteen tiedollinen muutos on mahdollista. Kolmantena tasona nähdään yksilön käyttäytyminen. Koska ihmiset toimivat ja käsittelevät asioita eri tavalla, muutosvalmius on erilaista. Toiset etsivät jatkuvasti uusia toimintamalleja, jotka kehittävät toimintaa. Toiset voivat kokea epävarmuutta kohdatessaan uusia toimintamalleja ja joutuessaan luopumaan tutuista tavoista. Uusien toimintatapojen muotoutuessa voidaan edistää ryhmän käyttäytymistä. (Strömmer 1999, 89–90.)

Muutoksen johtaminen vaatii esimieheltä asiakokonaisuuksien hahmottamista, taitoa inspiroida työyhteisöään ja mahdollistaa aloitteellisuus uusien toimintatapojen muuttamisessa. Esimiehen tulee olla itse motivoitunut ja sitoutunut muutoksen eteenpäin viejänä, jotta hän voi toimia hyvässä yhteistyössä työyhteisön kanssa ja saa myös heidät innostumaan tulevasta muutoksesta. (Huuhka 2010, 154.) Muutosta johtaessa esimieheltä voidaan edellyttää sitä, että hän kohtelee työntekijöitään oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti. Ihmissuhdetaidot ovat yksi tärkeä edellytys johtajuuden taidoista, joilla hyvä esimies vaikuttaa työntekijöidensä kunnioittavaan suhtautumiseen. Kommunikointi ja ihmisten kohtaaminen ovat tie muutoksen johtamiseen. Omalla esimerkillään esimies viestittää työyhteisölle arvostavaa ja toista kunnioittavaa suhtautumista. (Huuhka 2010, 183–184.)

Pirisen (2014, 75–76) mukaan muutoksen johtaminen vaatii esimieheltä perusasioiden johtamista. Hänen mukaansa esimiehen tulee huolehtia muun muassa viestinnästä, pelisäännöistä, onnistumisien huomioimisesta, vastuusta ja sen jakamisesta, motivaatiosta, riittävästä resursseista, tahdosta toimia ja kehittää, selkeistä tavoitteista uskosta tulokseen sekä yhteistyöstä. Muutoksen saaminen voi olla haastavaa ja vaatii ratkaisukeskeistä ajattelua johtamistilanteissa. Lähtökohtana on huomioida mahdollisuuksien kautta tavoitteet ja ratkaisut. Esimies toimii muutoksen alkuun saattajana ja asiantuntijana, mutta esimerkillään luo oma-aloitteisuutta työyhteisöön. Esimies toimii siis sekä toimeenpanijana, valmentajana, asiantuntijana että innovaattorina. (Pirinen 2014, 78–79.)

Jotta voidaan johtaa muutosta, tulee esimiehen huomioida myös oikeanlaista osaamista. Muutos vaatii myös osaamisen johtamista. Työntekijöiden vahvuuksien ja olemassa olevan osaamisen hyödyntäminen muutoksessa luo menestykkäämpää kehittymistä haluttuun tavoitteeseen pääsemisessä. Muutos tapahtuu helpommin, kun työyhteisö voi hyödyntää vahvuuksiaan uuden oppimisessa ja uusien toimintamallien käytäntöön viemisessä. Muutos tuo mukanaan myös paineita. Kehittyäkseen ja oppiakseen uuden kulttuurin työyhteisö tarvitsee aikaa ja halun oppia pois vanhasta. (Pirinen 2014, 113–115.)

Opinnäytetyön tarkoituksena on kuvailla palautekulttuuria esimiesten ja työyhteisön kokemusten kautta ja kehittää kullekin työyksikölle parhaiten palvelevia palautekulttuuria tukevia menetelmiä. Palautekulttuurin rakentaminen on esimiehen ja

työyhteisön jäsenten välistä vuorovaikutusta. Esimiehen tehtävän on johtaa työyhteisön toimintaa ja sen kehittymistä. Muutos ja kehittyminen vaativat esimieheltä avointa, systemaattista ja johdonmukaista johtajuutta kannustaen ja innostaen työyhteisönsä jäseniä kokeilemaan uusia menetelmiä ja sitoutumaan yhteisen päämäärän ja tavoitteiden saavuttamiseksi. Johtajuus voi olla uuden kaikkia motivoivan tavan löytämistä yhdessä työyhteisön jäsenten kanssa.

4.2 Palaute esimiestyön tukena

Hyvien työsuoritusten huomioiminen on merkittävä ja keskeinen tehtävä esimiestyössä. Se on osa päivittäisjohtamista, joka ohjaa työyhteisön toimintaa kohti sovittuja tavoitteita. Palkitseminen on tiiviissä yhteydessä esimiestyön arjen toteutuksessa ja määrittää siten myös sen, miten palkitsevana johtajuus koetaan. Onnistunut esimiestyö on itsessään palkitsevaa. Esimiehen tehtävä on entistäkin enemmän mahdollistaa ja varmistaa erilaisten toimintamallien sujuvuus. Perusedellytysten luominen työssä onnistumiselle on esimiehen tärkein tehtävä. Päivittäisessä johtamisessa esimiehen tehtävä on luoda hyvät edellytykset siihen muun muassa kannustamalla, ohjaamalla ja motivoimalla työyhteisön jäseniä hyviin työsuorituksiin. (Liinalaakso & Tenhiälä 2015, 199–200.)

Palautteen antaminen on yksi tärkeä johtamisen työväline. Palkitseminen ei ole ainoastaan aineellista ja materiaa, vaan vahvistava palaute suullisesti työstä ja siinä onnistumisesta tukee työntekijöiden hyvinvointia, työtyytyväisyyttä, kehittymistä ja hyvien tulosten aikaan saamista. Palautteen antaminen ei kiireisessä arjessa ole aina helppoa, mutta uusien järjestelmien kehittäminen esimiesten työn tukemiseksi voi auttaa sujuvan palautteen antamista. Palautteen antaminen kuuluu esimiehen työhön, mutta myös palautteen antaminen työntekijöiltä esimiehelle on merkittävä keino kehittää työtä ja työtyytyväisyyttä työpaikoilla. Hyvä tuntuma työyhteisön arkeen, alaisten tasapuolinen ja oikeudenmukainen kohtelu, alaisten mielipiteiden huomioiminen päätöksenteossa, kiinnostus henkilöstön osaamisen kehittämiseen sekä innostava, kannustava ja motivoiva johtaminen ovat merkittäviä johtajuuden osa-alueita (Eronen 2011, 183–185).

Säännöllinen johtamisesta saatu palaute auttaa esimiehiä kehittämään omaa toimintaansa. Palautteen saaminen auttaa kehittymään esimiehenä ja siten myös alaisten tarpeisiin vastaaminen helpottuu. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 25.) Työntekijän kokemus päivittäisestä arjesta työpaikalla on merkittävää tietoa arjen sujuvuudesta esimiehelle. Esimies saa henkilöstöltään tärkeää tietoa siitä, miten hän on onnistunut työssään ja mitä tulee kehittää. Palautteen antaminen auttaa organisaation tavoitteiden toteutumisessa ja yhteisten pelisääntöjen mukaan toimimisessa. Palautekeskusteluista ei tulisi jättää ainoastaan kehityskeskusteluihin. Hyvä palautekuluttuuri tarjoaa tiedon onnistumisista jatkuvan palautteen avulla päivittäin, viikoittain ja kuukausittain. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 32–33.)

Fransson, Selgren, Ekvall ja Tomson (2008, 580) tutkimuksen tavoitteena oli tarkastella johtajien käyttäytymistä suhteessa työtyytyväisyyteen ja työilmapiiriin. Tutkimus antoi näyttöä siitä, että johdon käyttäytyminen ja työilmapiiri vaikuttavat työtyytyväisyyteen hoitotyössä (Fransson ym. 2008, 585). Myös Skakonin, Nielsenin, Borgin ja Guzmanin (2010, 131) mukaan johtajan positiivinen käyttäytyminen; tuki, palaute, luottamus ja rehellisyys tukevat hyvin tunteisiin vaikuttavaa hyvinvointia sekä aiheuttaa vähemmän stressiä. Esimiehen toimiminen innostavana roolimallina auttaa ylläpitämään motivaatiota, ja siten esimies antaa myös merkityksiä työntekijöidensä työhön. Hän kannustaa työntekijöitään luoviin ratkaisuihin ja kiinnittää huomiota työntekijöiden tarpeisiin kouluttautua. Tarvittaessa esimies tarjoaa valmennusta. (Skakon ym. 2010, 109.)

Berlin (2008) tutki alaisten kokemuksia ja näkemyksiä esimiehen ja alaisen välisessä palautevuorovaikutuksessa. Hänen mukaansa positiivista palautetta saaneiden palautekokemuksen kokeneet haastateltavat kokivat esimieheltään saamansa myönteisen palautteen vaikuttavan käsityksiin, jotka olivat positiivisia työsuorituksia kohtaan. Palaute koettiin esimiehen tyytyväisyytenä alaistaan ja työsuoritusta kohtaan. Palautteen saaminen perustellusti ja aidosti oli helposti hyväksyttävää. (Berlin 2008, 77–78.)

Työstä saatu arvostus ja palkitsevuuden kokemus kehittyvät päivittäisissä kohtaamisissa. Esimiehen rooli ja esimerkki ovat tärkeitä peruselementtejä työyhteisön sitoutuneisuuden ja tyytyväisyyden mahdollistajana. Esimies kantaa vastuun siitä, miten työyhteisö onnistuu ja millainen ilmapiiri yhteisössä vallitsee. Oman toimintansa kautta esimies vaikuttaa tietoisesti tai tahtomattaan työyhteisön kokemuksiin. Kun yhteiset

toimintatavat ja arvot ovat selkeitä, voi työyhteisön identiteetti vahvistua. Esimiehen tehtävänä on luoda mahdollisuus työyhteisön luottamukselle ja avoimuudelle. Ilmapiirin tulisi olla sellainen, että se kannustaa uusien ideoiden ja toimintamallien luomisen esimiehen johdolla. (Liinalaakso & Tenhiälä 2015, 201–203).

Jatkuvan palautteen ylläpitäminen on johtamisen ja viestinnän työväline, joka lisää laatua ja hyötyä organisaatiolle ja sen työntekijöille. Ennakkoluulojen ja pelkojen vähenemistä palautetta kohtaan voidaan ehkäistä, kun palaute otetaan osaksi viestintää ja suunniteltua johtamista. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 82.) Selkeys, mitä työltä odotetaan ja odotusten täyttäminen sekä siitä saatu palaute, auttavat välittämään tiedon onnistumisesta (Hakonen, Hakonen, Hulkko-Nyman & Ylikorkala 2014, 251).

4.3 Palaute palkitsee työyhteisössä

Palkitseminen voidaan jakaa kahteen osaan, aineettomaan ja taloudelliseen palkitsemiseen. Aineeton palkitseminen jakautuu edelleen kahteen osaan, urapalkkioihin ja sosiaalisiin palkkioihin. Sosiaaliset palkkiot katsotaan olevan motivoivimmat tavat kannustaa työntekijöitä. Nämä keinot ovat statussymbolit, palaute, työyhteisön edustaminen ja julkinen tunnustus. Koska ihminen on sosiaalinen, kaipaa hän yhteenkuuluvuutta muiden työyhteisön jäsenten kanssa sosiaalisten tarpeidensa tyydyttämiseksi. Tarpeiden tyydyttäminen työyhteisössä tarkoittaa palautteen ja arvostuksen saamista muilta työyhteisön jäseniltä ja esimiehiltä sekä asiakkailta. (Kauhanen 2015, 119, 123.)

Palkitsemisen kokonaisuudessa voidaan puhua myös aineellisista ja aineettomista palkitsemistavoista. Aineettomat palkitsemistavat voivat usein jäädä työyhteisössä huomioimatta, sillä rahalliset palkkiot ovat näkyvämpiä palkkiomuotoja. Aineeton palkitseminen on kuitenkin merkittävä osa työssä viihtymistä ja hyvin kustannustehokas tapa palkita työyhteisöä. Esimiestyössä aineettoman palkkion huomioiminen vaatii niiden merkitysten nostamista esiin ja hyödyn oivaltamista. Aineeton palkitseminen koostuu työympäristön fyysisistä olosuhteista, työn sisällöstä ja mahdollisuuksista kehittyä, osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksista sekä arvostuksesta ja palautteesta. (Ylikorkala & Sweins 2015, 35–36.)

Yksi merkittävistä palkitsemistavoista työelämässä on palaute. Saatu palaute auttaa parhaimmillaan työntekijää näkemään, miten työssä on onnistuttu ja miten sitä voidaan kehittää. Myönteisen palautteen saaminen ohjaa näkemystä siitä, mikä työssä on tavoittelemisen arvoista. Palaute auttaa oppimaan omasta työstä ja sen sisällöstä. Palaute tuo myös tietoa työn kehittämistarpeista. Annettu myönteinen palaute tuo työyhteisölle itseluottamusta. (Hakonen ym. 2014, 251–253.) Palautteen antaminen tukee ammatillista kasvua ja antaa työntekijälle arvostuksen tunteen. Työn arvostusta ei vähennä rakentavan palautteen antaminen. Positiivisen ja kannustavan palautteen antaminen on rakentavaa palautetta tärkeämpää ja merkityksellisempää. Rakentavaa palautetta antaessaan esimiehen tulee osoittaa, että hän on aidosti sitoutunut ja halukas auttamaan sekä palautteelle on konkreettinen parantamishdotus. (Liinalaakso & Tenhiälä 2015, 206.)

Palaute on havainto. Se perustuu tosiasioihin ja on yksinkertaisen suora, oikea-aikainen ja rakentava. Palaute on vastaanottajaa kunnioittava ja parhaimmillaan tuottaa henkilökohtaista tyydytystä. (Jalava & Uhinki 2007, 103; Kansanen 2004, 119–120.) Onnistumisen tunne ja työn merkityksen vahvistaminen tarvitsevat positiivisen ja kannustavan palautteen kokemuksia. Tuloksia syntyy helpommin, kuin kiinnitetään huomiota hyvän ja kannustavan palautteen antamiseen negatiivisen sijaan. Myönteinen palaute kannustaa ja luo innostusta työn tekemiseen niin itselle kuin muille. Myönteisten tekojen ja onnistumisten huomioiminen työyhteisössä vahvistaa kulttuuria, jossa työntekijä voi kokea onnistumisia ja siten myös vahvistaa onnistumisista oppimista. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 18–19.)

Syvänen (2008, 49) johtopäätöksissä käy ilmi, että myönteisellä välittömällä palautteella ja palkitsemisella organisaation taholta on merkitys tyytyväisempään ja positiivisempaan näkemykseen johtamisesta, työyhteisön vuorovaikutuksesta ja organisaatiokulttuurista. Oikeudenmukainen ja tasapuolinen palkitseminen tukee työmotivaatiota ja vahvistaa työntekijän sisäistä palkitsevuutta. Kannustamista tulisi tapahtua ja työyhteisön tulisi määrittää sille pelisäännöt. (Syvänen, Tikkamäki, Loppela, Tappura, Kasvio & Toikko 2015, 128.) Sparrin ja Sonnentagin (2008) tutkimuksen mukaan oikeudenmukainen palaute edesauttaa laadukkaampaan työtyytyväisyyteen.

Eronen (2011) tutki poliisipäälliköiden ja esimiesten voimaannuttavaa vaikutusta suhteessa työhyvinvointiin. Hänen tutkimuksensa mukaan johtamismallilla on suuri

merkitys kokonaisuudessaan työtyytyväisyyteen. Erosen (2011, 166) tutkimustulosten mukaan yli puolet poliisilaitoksista, joissa koetaan olevan hyvä työhyvinvointi, lähiesimiesten arjen tuntemus koetaan erittäin hyväksi. Lähiesimiesten hyvä arkituntemus auttaa kannustamaan ja tukemaan työntekijöitä oikealla tavalla (Eronen 2011, 166). Keskeistä tuloksissa oli muun muassa esimiehen rooli avoimen, aidon läsnäolon, kannustamisen ja kuuntelemisen ylläpitämisessä työyhteisön voimaannuttamisessa.

Onnistumisista innostuminen palkitsee ja mahdollistaa uuden oppimisen. Työn laadukkuus ja hyödyllisyys voi kehittyä sellaisessa ilmapiirissä, yhdessä muiden kanssa, jossa voidaan kokea ylpeyden tunnetta omasta itsestä sekä muista ja saadaan palautetta hyvin tehdystä työstä. Kannustusta kaivataan ja se motivoi yrittämään seuraavalla kerralla vielä enemmän. (Tiiliälä 2016, 114–115.)

4.4 Työyhteisön palautekulttuurin rakentaminen

Työyhteisön kulttuurista voidaan puhua silloin, kun se tukee ja ohjaa työyhteisön yhteisiä arvoja ja merkityksiä. Yhteinen toiminta luo kulttuurin, jossa yhdistyvät muun muassa päätöksenteko, muutoksen hallinta, normit ja yhteisön vuorovaikutuskulttuuri. Organisaation toiminnan perusta on sosiaalisesti rakentunut työkulttuuri. (Rauramo 2008, 150–151.) Sheinin (1987) mukaan organisaatiokulttuurille voidaan esittää erilaisia merkityksiä. Se rakentuu muun muassa siitä, että yhteisön kanssakäymisessä on säännönmukainen tapa toimia, sillä on kehittyvät normit ja pelisäännöt ovat yhteisesti ymmärrettävissä. (Huuhka 2010, 104–105.) Tässä opinnäytetyössä palautekulttuurilla tarkoitetaan yhteisten ja yhdessä sovittujen palautekäytäntöjen luomista, muokkaamista ja ylläpitämistä. Palautekulttuuri rakentuu esimiehen ja työntekijöiden yhdessä luomien palautekulttuuria tukevien käytäntöjen kautta.

Organisaation ja hyvin toimivan työyhteisön sisällä tulee olla selkeä ja yhdensuuntainen näkemys työn tavoitteista, tarkoituksesta ja perustehtävästä. Kun työyhteisöllä ei ole selkeää käsitystä yhteisestä perustehtävästä, se luo huonovointisuutta. Työyhteisön hyvinvoinnin peruspilarit ovat työntekoa tukeva organisaatio, työntekoa palveleva johtaminen, selkeät töiden järjestelyt, yhteiset pelisäännöt, avoin vuorovaikutus ja

toiminnan jatkuva arviointi. (Järvinen 2008, 52, 85.) Organisaatio, jossa voidaan hyvin, on tavoitteellinen ja selvillä tulevaisuutensa visiosta (Manka 2011, 79).

Työyhteisön työtyytyväisyyden ja työkuulttuurin kannalta on tärkeää pitää huolta työnkuvien selkeydestä ja ajantasaisuudesta peruskäytäntöjen ja sopimusten eli työyhteisön pelisääntöjen osalta. Kun peruselementit ovat kaikilla työyhteisön jäsenillä selvillä, on mahdollista kehittää työkuulttuuria ja ilmapiiriä työyhteisön kannalta turvalliseksi ja hyväksyväksi. Luottamus ja avoimuus ovat työpaikan ilmapiirin rakennuselementtejä (Juuti & Vuorela 2006, 71). Huovisen (2015) tavoitteena oli avata johtajan ja työntekijän välistä vuorovaikutusta tutkimuksen avulla. Johtajan ja työntekijän keskinäinen luottamus, roolien selkeys ja avoimuus koetaan merkittäviksi tekijöiksi. (Huovinen 2015, 59).

Kun työyhteisössä on ymmärretty palautekuulttuurin tärkeys ja tarpeellisuus, voidaan puhua hyvän palautekuulttuurin luomisesta. Palautteen käyttöön motivoidutaan ja siihen halutaan panostaa. Yksittäiset tai irralliset palautteet eivät hyödytä tarpeeksi, palautekäytäntö on liitettävä osaksi työprosessia. Palautteen arvostus ja tärkeyden ymmärtäminen auttaa palautekuulttuurin rakentamisessa, jossa työyhteisö on myös halukas rakentamaan sellaista vuorovaikutus- ja työkuulttuuria, joissa avoin keskustelu on mahdollista. Avoimen ja jatkuvan arvioivan keskustelun kulttuuri tukee hyvän palautekuulttuurin luomista. Palautekäytäntö ei ole hyvässä palautekuulttuurissa poikkeustilanne, vaan sujuvaa ja arkipäiväistä ajatusten vaihtoa. (Ranne 2014, 38.)

Hyvien palautekäytäntöjen omaavissa yrityksissä palaute auttaa onnistumaan kaikkia. Palautteen antaminen on kustannustehokas ja tehokas tuki johtamisen vahvistamiseksi. Kun työyhteisön jäsenet oppivat antamaan palautetta toisilleen ja johtajalleen ja johtaja antaa palautetta työntekijöilleen, voi työyhteisö saavuttaa sellaisen palautekäytännön, joka auttaa saavuttamaan työlle asetetut tavoitteet ja tukee kaikkia jäseniään onnistumisessa. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 24.) Työn mielekkyys ja onnistumisen kokemukset rakentuvat työhyvinvoinniksi palautteen antamisen kautta (Rauramo 2008, 152). Palautteen antamisen myönteinen vaikutus hyväksytään parhaiten, kun palaute on oikeudenmukainen ja vastaanottaja luottaa palautteen antajaan. Hyvä työntekijä-esimiessuhde rohkaisee luottamaan palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen ja sitä myöden oikeudenmukaisesti saatu palaute tukee myös työntekijöiden suorituskykyä. (Sparr & Sonnentag 2008, 198-199.) Palautteen

antaminen osa vastuullisuutta. Työyhteisössä jokaisella yhteisön jäsenellä on vastuu ja velvollisuus huolehtia, että yhdessä sovitut pelisäännöt ja tavoitteet toteutuvat. Selkeät tavoitteet ja vastuut selkeyttävät sitä, mitä toiselta on lupa odottaa. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 23.)

Syvänen (2008) käsittelee palautekäytäntöjä hyvinvoinnin tukena. Tutkimuksessa käytettiin erilaisia työhyvinvointimittareita, joiden avulla saatiin tuloksia välillisestä ja välittömästä palautteesta, palautteen antamisesta ja organisaation välittämästä palautteesta. Saaduilla palkkioilla koettiin olevan merkitystä positiiviseen kokemukseen johtajuudesta, työyhteisön vuorovaikutukseen sekä vaikutusmahdollisuuksiin. Välittömän palautteen ansiosta tutkimukseen vastanneet olivat myös tietoisempia työhön liittyvistä rooliodotuksista. (Syvänen 2008, 35, 37.)

Esimiesten tulisi kiinnittää enemmän huomiota työyhteisön palautejärjestelmiin. Palautteen merkitys on hyvin merkittävä työyhteisön jäsenten oppimisen kannalta yksilöstä koko organisaatioon. Järjestelmiä tulisi kehittää ongelmia ehkäiseväksi menetelmiksi jatkuvan oppimisen ja oikea-aikaisen sekä jatkuvan palautteen tueksi. Toimiva palautejärjestelmä takaa jatkuvan uudistumisen ja organisaation on helpompi vastata tulevaisuuden haasteisiin. Se vaatii tietynlaiset arvot ja palautekulttuurin toimiakseen. Ominaisia piirteitä sellaiselle kulttuurille ovat luottamus, yksilön kunnioittaminen, avoimuus, hyvä yhteishenki, runsas kommunikointi, toisten tukeminen, virheiden salliminen ja jatkuva oppiminen. (Sydänmaalakka 2012, 62, 65, 67.)

Mielekkään työn kokemus ja asioiden ja ilmiöiden ajantasaisuus ovat osa toiminnan ohjaamista. Päivittäisjohtaminen tapahtuu arjessa ihmisten kesellä, jossa se on jatkuvaa ilmapiirin kehittämistä läsnäolon ja vuorovaikutuksen avulla. Esimiehen läsnäolo tarkoittaa tässä yhteydessä kuuntelemista, aitoa kiinnostusta työntekijöistään, kysymistä, palautteen antoa. Kokonaisuudessaan toiminnan ohjaaminen esimiestyössä on organisaation kokonaiskuvan ja yhteisten tavoitteiden saavuttamista ja varmistamista lisäten työntekijöiden tyytyväisyyttä työyhteisössä. (Liinalaakso & Tenhiälä 2015, 205)

Kulttuurin kehittäminen ja toimintamallien muuttaminen ovat osa asenne- ja ajattelumallien muuttamista. Siksi toimintatapojen muuttaminen on aikaa vievää ja vaatii toimijoiltaan erityistä tahtotilaa. Voimavarojen esille tuominen mahdollistaa

tulevaisuuden rakentamisen. Vahvuuksien tiedostaminen ja uusien ideoiden hyväksyminen nostavat esiin yksilöiden ja koko organisaation voimavarat. Merkityksellisyys uudistumiselle kasvaa yhteenkuuluvuuden tunteesta, esimiehen ja työntekijöiden sekä työntekijöiden välisen vuorovaikutuksen lisäämisestä ja halusta innostua sekä mahdollisuudesta vaikuttaa. (Tiililä 2016, 117–118.)

4.5 Kirjallisuuskatsaus opinnäytetyön tukena

Opinnäytetyötäni tukemaan tein joulukuussa 2016 kuvailevan kirjallisuuskatsauksen yhdellä opintojaksollamme. Kuvailevassa kirjallisuuskatsauksessa keskeistä on sisältö ei niinkään ennalta määräyty tarkasti rajatut hakutermit tai vuosiluvut. Aineistoa valitaan sen mukaan, miten sen sisältö parhaiten vastaa, tukee tai reflektoi tutkimuskysymysten kanssa. Aineisto voi siis muokkautua tarkemmaksi tutkimusprosessin kuluessa. Kuvaileva kirjallisuuskatsaus on luonteeltaan aikaisemman tutkimustiedon ymmärtämiseen ja kuvailemiseen perustuvaa jäsentelyä ja kokoamista. (Kangasniemi, Pietilä, Utriainen, Jääskeläinen, Ahonen & Liikanen 2013, 296.)

Kirjallisuuskatsauksen haut rajattiin vuosien 2006-2016 välille ajankohtaisen ja uusimman aineiston sekä tiedon saamiseksi tutkittavasta aiheesta. Hakukriteereissä huomioitiin vertaisarvioidut tieteelliset artikkelit, väitöskirjat ja pro gradu –tutkielmat hallinnon, kasvatus- ja sosiaalialan sekä psykologian tietokannoista. Tietolähteiden etsimiseen valittiin kotimainen artikkeliviitetietokanta Arto, kirjastojen yhteistietokanta Melinda, TAMK Finna / kansainväliset artikkelit (Primo), Tampereen ja Vaasan yliopistojen julkaisuarkisto TamPub Finna ja Tritonia Finna sekä EBSCOhost laaja-alainen monitieteellinen tietokanta.

Hakusanat muodostuivat tutkimuskysymyksen mukaisesti. Hakusanoina käytettiin johtaminen, palaute, kannustaminen, työtyytyväisyys ja työhyvinvointi sekä niiden erilaiset yhdistelmät. Englanninkieliset hakusanat olivat management, leader, feedback, encouragement, wellbeing, support ja job satisfaction. Haut tehtiin ensimmäisen kerran marraskuussa 2016 ja kansainvälisistä artikkeleista tehtiin uusi haku tammikuussa 2017 EBSCOhost tietokannasta. Hakusanoina käytettiin feedback, job satisfaction, wellbeing, support, management ja leader sekä niiden erilaiset yhdistelmät. Kirjallisuuskatsaukseen hyväksytyt tutkimukset esitellään liitteessä 1.

5 OPINNÄYTETYÖN MENETELMÄLLINEN TOTEUTUS

5.1 Laadullinen tutkimusmenetelmä

Ronkaisen, Pehkosen, Lindblom-Ylänteen ja Paavilaisen (2011, 81–83) mukaan laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on merkityksen korostaminen. Erilaiset ihmisen toimintaan ja ajatteluun vaikuttavat tekijät, kuten kulttuuri ja toimintatavat ovat osa ihmisen kokemuksia. Ihminen nähdään laadullisen tutkimuksen kontekstissa oman elämänsä kokijana ja toimijana kokonaisvaltaisesti. Lisäksi tutkimuksessa korostetaan sitä, että tutkija on keskeisessä asemassa laadullisen tutkimuksen toimijana. (Ronkainen ym. 2011, 81–83.)

Kokonaisvaltainen ja moninainen kohteen käsittely, tutkiminen ja käsittely kuvaa laadullisen tutkimuksen piirteitä. Laadullinen tutkimus on kuvaus todellisuudesta ja ihmisten aidoista kokemuksista. Arvot ohjaavat tutkijan ymmärrystä tutkittavasta kohteesta. Tarkoituksena on löytää uusia näkökulmia ja tosiasioita. (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 2014, 161.) Tutkimustietoa kerätään aidoista ja todellisista tilanteista. Ihminen on tiedon lähde ja antaa tutkimuksella tarvittavat vastaukset. Tietoa haetaan kokonaisvaltaisesti ja aineistoa käsitellään ja analysoidaan yksityiskohtaisesti. Tieto ja käsiteltävät aiheet ovat ainutlaatuisia. Laadullisen tutkimuksen aineiston hankinnan metodeina käytetään laadullisia tapoja. (Hirsjärvi ym. 2014, 164.)

Tässä opinnäytetyössä päädyttiin käyttämään kvalitatiivista eli laadullista menetelmää. Tutkimuskohteena olivat esimiesten ja työyhteisön jäsenten kokemukset palautekulttuurista omassa työyhteisössään. Saadun aineiston oli tarkoitus tukea ja auttaa ymmärtämään paremmin palautteen antamisen ja saamisen kokemuksia ja kehittää palautteen antamisen kulttuuria esimiehen johdolla työyhteisössä. Laadullinen menetelmä tarjosi opinnäytetyölle mahdollisuuden tarkastella työyhteisöjen palautekulttuuria oikeiden kokemusten kautta ja mahdollisesti uusien käytännöllisten toimintamallien luomisen kokonaisvaltaisen tiedon hankinnan ja toiminnan avulla. Lisäksi työpajat toivat kyselyiden lisäksi kehittävän otteen mukaan opinnäytetyöhön tukemaan kyselyistä saatuja vastauksia.

5.2 Aineiston kerääminen

Tutkimusmetodien eli keinojen ja käytäntöjen, joilla tutkittavaa tietoa kerätään ja havainnoidaan, tulee olla yhteensopiva tutkimukselle valitun teoreettisen kontekstin kanssa. Kun tutkitaan sitä, millaisia merkityksiä tutkittavat annetulle aiheelle antavat, tulee aineiston olla tutkittavien omin sanoin tuotettua tekstiä. Laadullisessa tutkimuksessa aineisto voi luoda tutkimukselle teoreettisen viitekehyksen, mutta toisaalta pohjana voidaan käyttää teoreettista viitekehystä, joka määrittää sen, millaista aineistoa on hyvä kerätä. Haasteelliseksi metodien ja teorian vuoropuhelun tekee laadullisessa tutkimuksessa monisuuntainen ja erilaisia näkökulmia etsivä luonne. Laadullinen tutkimus antaa kuitenkin mahdollisuuden asioiden ja ilmiöiden monipuoliselle tutkimiselle ja tarkastelulle. Siksi aineiston ja dokumenttien tarkka auki kirjoittaminen on tärkeää. (Alasuutari 2007, 82–85.)

Kvalitatiivisen aineistoa voidaan saada erilaisten haastatteluiden, kirjoitetun tekstin tai kyselyiden avulla. Ne voivat olla avoimia haastatteluita tai suoria kyselyitä. Ne antavat tietoa muun muassa ihmisten käyttäytymisestä, tunteista, asioille antamistaan merkityksistä, kokemuksista ja käyttäytymisestä. (Patton 2002, 4.) Avointen kysymysten käyttäminen kyselytutkimuksessa antaa vastaajalle mahdollisuuden kertoa vapaasti aiheelle antamiaan merkityksiä. Vastaaminen omin sanoin mahdollistaa itsensä ilmaisun omin sanoin. Avoimet kysymykset tuovat esiin vastaajan ajattelun keskeisen tietämyksen. (Hirsjärvi ym. 2014, 201.) Kyselyiden merkityksellisyys saadaan maksimoitua, kun pidetään mielessä miksi tietoa tarvitaan ja mihin sitä käytetään. Asianmukaisten vastausten saamiseksi on tärkeää antaa tarpeeksi aikaa kyselyihin vastaamiseen. (Foddy 2003, 37). Oleellisinta on, että kysely sisältää tutkimukselle asetetun tarkoituksen ja tutkimuskysymysten mukaisia kysymyksiä. Kysymysten tulee olla perusteltuja viitekehyksen ja tutkittavan ilmiön kannalta. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75.) Sähköpostilla lähetettävän kyselyn edut ovat aineiston suora käsiteltävyys ja taloudellisuus. Sähköisissä kyselylomakkeissa aineiston käsittely on nopeampaa ja vastaukset ovat käytettävissä suoraan. Aineistoja ei tarvitse syöttää koneelle, jolloin myös lyöntivirheitä voidaan välttää. (Valli 2015, 93.)

Työpajatyöskentelyä voidaan muokata hyvin monipuolisesti. Sen menetilat voivat olla hyvin erilaisia sisällöstä ja tavoitteista riippuen. Suunnitelman ja järjestämisen taustalla on oltava työskentelyn ydin, punainen lanka. (Laakso & Lehtinen 2014,15.) Valitsin

opinnäytetyöhöni työpajatoiminnan tukemaan opinnäytetyön tutkimuskysymysten mukaista kehittävää tarkoitusta varten.

Tutkimuslupa myönnettiin maaliskuussa 2017. Ylöjärven kaupungin varhaiskasvatussyksiköistä valikoitui viisi päiväkotia mukaan vastaamaan palautekyselyihin. Halukkaita osallistumaan olisi ollut enemmänkin, mutta yhdessä varhaiskasvatuksen johtajan ja varhaiskasvatuksen suunnittelijan kanssa käydyssä palaverissa maaliskuussa 2017 päädyimme viiden päiväkodin mukaan ottamiseen. Viidestä päiväkodista kahdella on sama esimies, joten esimiehiä sähköpostikyselyyn ja työpajatyöskentelyyn osallistui neljä. Kyselyihin ja työpajoihin osallistuvien päiväkotien esimiehille lähetettiin sähköpostia, jossa esiteltiin opinnäytetyönaihe, tavoite ja tarkoitus. Liitteessä he saivat opinnäytetyönsuunnitelman. Tämän toivottiin avaavan paremmin opinnäytetyössä tutkittavaa aihetta. Saman viikon aikana saatiin sovittua jokaiselle päiväkodille aika, jolloin kyselylomakkeet toimitettiin henkilökohtaisesti. Kyselylomakkeita päiväkodeille vietiin yhteensä 73, joista palautettiin 44 kappaletta. Kaikki esimiehet vastasivat sähköpostilla lähetettyihin kyselyihin.

5.2.1 Kyselyt henkilöstölle ja esimiehille

Opinnäytetyö selvitti ensimmäisessä vaiheessa ajankohtaista palautekulttuuria työyhteisöissä henkilöstölle laaditun ja kehitetyn Palautetalo -kyselylomakkeen (liite 2) avulla. Palautetalo -kyselylomake oli jaettu avoimiin kysymyksiin, joihin valittujen päiväkotien työntekijät vastasivat. Kyselyn mukana annettiin saatekirje (liite 3), josta kävivät ilmi tutkimuksen tausta, tarkoitus ja tavoite sekä ohjeet kyselyn täyttämiseen. Kyselylomakkeet toimitettiin jokaiselle esimiehelle henkilökohtaisesti. Palautetalon kysymykset olivat avoimia. Avoimien kysymysten toivottiin tuottavan kokemuksellista tietoa tutkittavasta aiheesta. Kyselyn vastaamiseen annettiin kaksi viikkoa aikaa. Esimiehet keräsivät päiväkotiansa kyselyt suljettuun kuoreen nimettöminä. Kyselyille sovittiin palautuspäivä, jolloin ne noudettiin. Yksi päiväkoti lähetti lomakkeet viikkoa myöhemmin postitse.

Kyselyt selvittivät lähtötilannetta sekä hyvän palautteen antamisen toiveita työyhteisössä. Avoimet kysymykset perustuivat tutkimukselle asetettuihin

tutkimuskysymyksiin. Kyselylomake testattiin varhaiskasvatuksessa toimivien yhden esimiehen, kahden lastentarhanopettajan ja yhden lastenhoitajan toimesta. Saadun palautteen ja korjausehdotusten perusteella kyselylomaketta muokattiin. Kyselylomaketta muokattiin lisäksi ohjaavien opettajien ja opiskelijoiden palautteen perusteella. Varhaiskasvatuksesta saadun palautteen perusteella lomake toimitettiin paperisena versiona, jotta varhaiskasvatuskentältä saataisiin mahdollisimman hyvä vastausmäärä. Paperisen version täyttäminen katsottiin olevan helpompaa kiireisen arjen keskellä. Lisäksi jokaisessa päiväkodissa ei ollut käytettävissä tarpeeksi tietokoneita, jotta kyselyn olisi voinut lähettää sähköisesti. Myös päiväkodin arjen keskellä tietokoneelle irtautuminen koettiin haasteelliseksi.

Esimiehille lähetetyn sähköpostikyselyn avulla selvitettiin esimiesten kokemuksia palautekulttuurista. Esimiehille lähetetyt kyselyt olivat sähköpostin liitetiedostona ja esimiehet lähettivät vastaukset suoraan lomakkeelle kirjoitettuna. Haasteena kyselyyn vastaamisessa voi olla se, että vastaukset jäävät suppeammaksi, kuin esimerkiksi haastattelussa. Tässä tapauksessa kaikki esimiehet olivat motivoituneita vastaamaan ja vastaukset olivat mielestäni tarpeeksi kattavia. Tekstin käsittely suoraan vastausten kopioimisella vähensi kirjoitusvirheiden mahdollisuutta. Kyselylomake (liite 4) lähetettiin neljälle päiväkodin johtajalle sähköpostitse. Kysely sisälsi avoimia kysymyksiä. Niiden tarkoituksena oli saada tietoa esimiesten näkökulmasta työyhteisönsä palautekulttuurista ja mahdollisista toiveista kehittämiseksi. Vastaus aikaa kyselyyn oli kaksi viikkoa.

5.2.2 Työpajatyöskentely esimiesten kanssa

Jatkotyöskentely tapahtui työpajoissa, joissa käsiteltiin esimiesten kanssa palautekyselystä saatuja vastauksia sekä palautteen merkitystä esimiestyössä. Työpajat olivat ohjattuja ja ennalta suunniteltuja menetelmällisiä tapaamisia. Työpajoista saatuja kirjallisia dokumentteja käytettiin opinnäytetyön aineistona. Tarkoituksena oli kehittää päiväkotien arkeen sopivia konkreettisia käytäntöjä ja menetelmiä, joita voidaan hyödyntää jatkossa hyvän palautekulttuurin kehittämiseen sekä tuoda palautteen antaminen lähemmäksi työyhteisön arkea. Työpaja tapaamisia sovittiin johtajien kanssa kaksi. Työpajojen aineistosta ja menetelmistä tehtiin kooste opinnäytetyöhön

osallistuville päiväkodeille työpajojen jälkeen keväällä 2017 ja lopuksi palauteopas syksyllä 2017.

Tämän opinnäytetyön kannalta merkitykselliseksi työpajojen suunnitelman kannalta nousivat muun muassa kyselyiden vastausten esittely esimiehille, palaute – käsitteen avaaminen kyselyiden mukaisesti, palautekulttuurin merkityksen oivaltaminen ja uusien menetelmien ideointi. Työpajat tukivat esimiehiä myös vertaisoppimisen tai -jakamisen avulla. Tässä vertaisoppimisella ja -jakamisella tarkoitetaan sitä, että jaetut kokemukset ja ajatusten vaihto voivat lisätä uusia oivalluksia ja toimintatapoja, joita aikaisemmin ei olisi tullut huomioitua.

Esimiesten kanssa sovittiin kaksi työpajapäivää toukokuun 2017 kahdelle ensimmäiselle viikolle. Tapaamiset olivat viikon välein. Ensimmäisellä kerralla pohdittiin palaute – sanaa sellaisenaan. Mitä se tuo ensimmäisenä mieleen, ilman erillisiä oletuksia? Tarkoituksen oli viritellä esimiehet jatkotyöskentelyyn. Seuraavaksi esimiesten kanssa käytiin läpi palautekyselyn tuloksia. Vastaukset käsiteltiin yleisellä tasolla kysymys kerrallaan. Tarkoituksena oli saattaa esimiesten tietoon työyhteisöjen yleiset käsitykset ja kokemukset palautekulttuurista. Myös esimiesten omia vastauksia verrattiin työntekijöiden vastauksiin.

Kokoavana tehtävänä suoritettiin palautteen tulevaisuutta koskeva tehtävä. Tehtävän ajatus oli siinä, että esimiehet pohtivat palautekulttuurin nykytilaa ja kehittymisen mahdollisuuksia, jotta muutos olisi mahdollista. Kyseessä oli skenaario –tehtävä (liite 5.), jossa pohdittiin kolmea tulevaisuuden tilaa palautekulttuurissa. Kuntatyönantajien verkkosivujen julkaisussa kerrotaan skenaariotyöskentelyn yleistymisestä muun muassa kunta-alan tulevaisuuden kuvan kehittäjänä. Skenaariotyöskentelyn katsotaan olevan yksi strategiamenetelmä, jolla voidaan ennakoida ja suunnitella tavoitteellisesti tulevaisuudentiloja. Skenaariotyöskentelyn ajatuksena ja tavoitteena on haastaa ajattelumalleja ja löytää uusia näkökulmia ja ajatuksia vallitseviin käytäntöihin. (KT Kuntatyönantajat 2013.)

Toisen kerran aiheena oli kehittää käyttökelpoisia menetelmiä työyhteisön käyttöön kannustavan palautteen antamiselle. Menetelmän pohjana käytettiin mukailien Summan & Tuomisen (2009) Toimintopuu ja Laakson & Lehtisen (2014) esittelemää Operatekniikkaa (Laakso & Lehtinen 2014, 25; Summa & Tuominen 2009, 35–36.) Tehtävän

tarkoituksena oli kannustaa esimiehiä luovuuteen ja aktivoida uusien ideoiden luomiseen. Metodi seuraa viittä eri vaihetta (liite 6). Tehtävälle laadittiin ennalta neljä palautekulttuurin kehittämisen kannalta keskeistä kysymystä (liite 6), jotka toimivat tehtävän pohjana.

Saman tekniikan hyödyntäminen työpajan jälkeen työyhteisössä on myös helpompaa, kun esimiehillä on kokemus sen toimivuudesta käytännössä. Työyhteisölle voidaan teettää vastaavanlainen tehtävä, joka toisaalta voi myös sitouttaa työntekijät palautekulttuurin kehittämiseen paremmin, kun he ovat osallistuneet itse menetelmien kehittämiseen.

5.3 Aineiston analyysi

Laadullisissa tutkimuksissa aineiston analyysia voidaan tehdä tutkimusprosessin edetessä pitkin matkaa kuten kenttätutkimuksissa, joissa kerättyä aineistoa saadaan tutkimuksen eri vaiheissa ja eri menetelmien avulla. Aineiston analyysia voidaan lähestyä monesta eri näkökulmasta. Periaatteena pidetään, että analyysitapa antaa parhaiten tutkimukselle asetettuihin kysymyksiin vastauksen. (Hirsjärvi ym. 2014, 223–224.) Tutkittavan ilmiön kuvaamiseen käytetään tutkimuksen aineistoa. Tutkittavan ilmiön selkeä kuvaus ja sanallistaminen ovat analyysin tarkoitus. Tutkimusongelma mielessä pitäen aineistosta pyritään poimimaan tutkimuksen kannalta keskeisimmät aiheet. Oleellinen piirre on, että teoria on vuorovaikutuksessa käytännön kanssa. (Tuomi & Sarajärvi 2009 108; Eskola & Suoranta 2000, 174.)

Tutkijan rooli tulosten analysoinnissa on merkittävä ja keskeinen. Tutkimuksen aiheen käsittely tapahtuu tutkijan esiin nostamista asioista, joita hän löytää ja luo käsitteitä tutkittavalle aiheelle. Aineistoon tutustuminen ennakkoluulottomasti ja sen jäsentely sekä luokittelu ovat osa tutkimuksen analyttistä prosessia. Tutkija vertailee, tulkitsee ja havainnoi tutkimustuloksia ja antaa niille merkityksiä verraten teoreettiseen kontekstiin. (Ronkainen ym. 2011, 123–125.)

Opinnäytetyössä aineisto analysoitiin aineistolähtöistä sisällönanalyysia hyödyntäen. Tuomen ja Sarajärven (2009, 109, 113) mukaan aineistolähtöinen sisällönanalyysi etenee kyselyiden vastausten pelkistettyjen ilmausten etsimisen kautta

samankaltaisuuksien etsimiseen. Pelkistettyjen ilmausten kautta muodostetaan alaluokkia sekä yhdistellään niitä muodostaen yläluokkia. Yläluokkien yhdistämisen jälkeen muodostetaan kokoavia käsitteitä, joita tutkija kuvaa johtopäätöksissä ja pyrkii ymmärtämään tutkittavien niille antamia merkityksiä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 109, 113.)

Miles ja Huberman (1994) ovat yleisesti kuvanneet kirjallisuudessa aineistolähtöisen sisällönanalyysin kolme vaihetta sisältäväksi prosessiksi (Tuomi & Sarajärvi 2009, 108). Tutkimusaineistoa käsiteltäessä analyysi etenee seuraavanlaisesti Tuomen ja Sarajärven (2009) kirjan mukaan:

- 1) *aineiston redusointi eli pelkistäminen*; jossa aineistosta saatua informaatiota tiivistetään ja pilkotaan oleellisen tiedon saamiseksi.
- 2) *aineiston klusterointi eli ryhmittely*; jossa yksittäiset ilmaisut ja tekijät muodostavat yleisempiä käsityksiä ja ryhmiä. Alkuperäisilmauksista etsitään samankaltaisuuksia tai eroavaisuuksia. Käsitteiden ryhmittelyssä käytetään käsitteitä ala-, ylä-, ja pääluokat.
- 3) *abstrahointi eli teoreettisten käsitteiden luominen*; Käsitteellistämässä tutkitulle asialle annetaan käsitteellisiä merkityksiä. Abstrahoinnissa yhdistellään edellä tehtyjä luokituksia. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 108–111.)

Aineiston käsittely aloitettiin heti, kun kyselyt palautettiin. Vastaukset koottiin ensin jokaisen kysymyksen alle siten, että annetut vastaukset kirjattiin sanatarkasti. Kun vastaukset oli käyty läpi, merkittiin samoja useasti esiintyviä ilmauksia. Alkuperäisistä ilmauksista koottiin eniten esiintyneitä vastauksia ja taulukoitiin ne. Työ jatkui alkuperäisten ilmausten pelkistämällä, jolloin saatiin eroteltua tarkemmin esiin tulleita ilmauksia. Ilmauksista muodostui kunkin pelkistykseen mukaisesti alaluokat.

Alaluokkia muodostui työntekijöiden vastuusten analysoinnin jälkeen yhteensä 15, joista muodostui viisi yläluokkaa. Luokat jakautuivat kokemus- ja kehityspärisiin pääluokkiin. Esimiesten kyselyiden analysoinnin mukaan alaluokkia saatiin yhteensä 16, joista muodostui viisi yläluokkaa. Kuten työntekijöiden vastausten kohdalla, myös esimiesten vastausten kohdalla luokat jakautuivat kokemus- ja kehityspärisiin pääluokkiin.

Tuloksia pyrittiin jäsentämään ja käsitteellistämään siten, että ne muodostaisivat ymmärrettävän kokonaisuuden ja vastaisivat asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Aineiston käsittely vaati jatkuvaa läpikäymistä useaan kertaan, koska oli hyvä varmistua, ettei mitään oleellista jäisi huomaamatta. Aineiston käsittely ja sen analysointi sekä oikeaan muotoon saattaminen vaatii paljon aikaa ja ajatusta. Haasteena oli laadulliselle tutkimukselle suhteellisen suuri määrä vastauksia. Tämän vuoksi pyrittiin löytämään vastauksista samankaltaisuuksia, jotta tulokset pysyisivät uskottavina aineiston määrästä huolimatta. Työpajojen kannalta oli kuitenkin tärkeää saada tarpeeksi esimiehiä osallistumaan ja siten myös päiväkotien henkilökunnan määrä nousi suureksi.

Opinnäytetyön aineiston analyysi jatkui läpi koko opinnäytetyön prosessin. Koska opinnäytetyön tutkimusosuus oli kaksiosainen, aineistoa tarkasteltiin monessa eri osassa. Kyselylomakkeiden kysymykset olisivat voineet olla vielä yksinkertaisemmat. Se olisi helpottanut aineiston jatkokäsittelyä. Toisaalta kysymykset mahdollistivat aiheen monipuolisemman käsittelyn. Vastaajat olivat vastanneet melko hyvin kaikkiin kaksiosaisiin kysymyksiin. Joissakin kysymyksissä oli vastattu molempiin ja joissakin toiseen kysymykseen oli jätetty vastaamatta. Kyselyn kysymykset kuitenkin osoittautuivat vastaamaan asetettuihin tutkimuskysymyksiin ja vastauksista sai laajan käsityksen vallitsevan palautekulttuurin kokemuksista ja käsityksistä. Vastauksista kävi myös ilmi millainen olisi hyvä palautekulttuuri. Analyysiä tehdessä oli myös tärkeää huomioida vastausten samankaltaisuudet ja arvioida laajasta aineistosta antavatko tulokset uutta tietoa. Joidenkin kysymysten kohdalla vastaukset toistivat itseään. Tämä kertoo mahdollisesti myös siitä, että asia nähdään hyvin samalla tavalla tai toisaalta käytäntö voi kaivata kehitystä eri näkökulmista katsoen.

Seuraavissa taulukoissa esitellään esimerkki aineiston analyysin vaiheista. Yhdistäväksi luokaksi analyysissa muodostui Palautekulttuurin tukeminen, joka vastaa kahteen asetettuun tutkimuskysymykseen. Opinnäytetyön analyysin pohjalta muodostui kaksi pääluokkaa: (1) Esimiesten ja työntekijöiden kokemukset työyhteisönsä palautekulttuurista, joka vastaa opinnäytetyön ensimmäiseen tutkimuskysymykseen ja (2) Työyhteisön palautekulttuurin kehittäminen, joka puolestaan tukee toista tutkimuskysymystä.

Alkuperäisistä ilmaisuista muodostetut pelkistetyt ilmaukset ja niistä johdetut ala- ja yläluokat on esitetty seuraavassa esimerkissä tarkemmin. Taulukossa 2 esitellään esimerkki henkilöstön kyselyiden vastauksista johdetuista alaluokkien muodostumisesta ja taulukossa 3 yläluokkien muodostumisesta. Taulukoissa 4 ja 5 esitellään esimerkki pelkistettyjen ilmaisujen muodostumisesta ja alaluokkien muodostumisesta esimiesten vastausten mukaan. Viimeisessä kuviossa 6 alaluokista muodostuneet yläluokat.

TAULUKKO 2. Esimerkki alaluokkien muodostumisesta henkilöstön näkökulmien mukaan.

ALKUPERÄINEN ILMAUS	PELISTETTY ILMAUS	ALALUOKKA
”Kannustavasta palautteesta saa voimaa ja jaksaa tässä kuormittavassa työssä, jossa on paljon vaihtuvia tilanteita ja joustoa todella vaaditaan työntekijältä”	Kannustavasta palautteesta saa voimaa Kannustava palaute auttaa jaksamaan kuormittavassa työssä Työssä on vaihtuvia tilanteita Työntekijältä vaaditaan joustoa	Kannustava palaute jaksamisen tukena
”Yritän vahvistaa toimintaani siihen suuntaan, mitä on kehitetty ja korjata niitä asioita, joissa on ollut vaikeuksia”	Oman toiminnan vahvistaminen kehumisen avulla Oman toiminnan korjaaminen vaikeuksien kautta	Oman toiminnan kehittäminen palautteen avulla
”Auttaa jaksamaan, tulee hyvä mieli kun arvostetaan työyhteisössä. Vilpittömän ja hyvän palautteen muistaa pitkään ehkä ei unohda koskaan”	Positiivinen palaute auttaa jaksamaan Positiivisesta palautteesta tulee hyvä mieli Vilpittömän palautteen muistaa pitkään Hyvän palautteen muistaa pitkään	Positiivisen palautteen vaikutus hyvään mieleen

TAULUKKO 3. Esimerkki yläluokan muodostumisesta alaluokkien avulla.

ALALUOKKA	YLÄLUOKKA
Kannustava palaute jaksamisen tukena	
Oman toiminnan kehittäminen palautteen avulla	Palautteen hyödyntäminen työssä ja vaikutus hyvään mieleen
Positiivisen palautteen vaikutus hyvään mieleen	

TAULUKKO 4. Esimerkki pelkistettyjen ilmausten muodostumisesta esimiesten vastausten mukaan.

ALKUPERÄINEN ILMAUS	PELISTETTY ILMAUS
<p>” Mielestäni palautetta tulisi antaa ja saada arjessa, päivittäisessä kanssakäymisessä. Palautteen antokulttuurin toivoisi juurtuvan osaksi työyhteisön toimintakulttuuria.”</p> <p>” Spontaani palaute voi olla ihan päivittäistä. Systemaattiselle palautteelle aatoksissa on ollut sellainen tiimipalaveriin liitettävä formaatti ja silloin palaute olisi viikoittaista. Minusta on selkeä tarve sille, että palautteen antamiselle on jokin menetelmä.”</p> <p>”Ansaitusti ja tarpeen vaatiessa. Yleensä palautetta annetaan liian vähän tai palautteen saaja ei aina koe saavansa palautetta.”</p> <p>”Riippuu palautteesta. Kiitoksia pitäisi osata jakaa koko ajan. Harkittua ja jäsenneilyä palautetta tietyissä sovituisissa tilanteissa (työnkehittämismielessä).”</p> <p>”Koen, että meillä on vielä paljon kehitettävää keskustelukulttuurin ja palautteen annon vahvistamisessa. Toivoisin, että saisimme palautekulttuuria vietyä eteenpäin niin, että siitä tulisi osa arkea. Avointa ja aktiivista, joka mielletäisiin osaksi päivittäistä kanssakäymistä.”</p>	<p>Palautetta tulisi antaa arjessa Palautetta tulisi saada arjessa Palautetta päivittäisessä kanssakäymisessä Palautteen antaminen osaksi työyhteisön toimintakulttuuria</p> <p>Spontaani palaute päivittäistä Systemaattisesti palautetta tiimipalaverin formaatissa Systemaattisesti palautetta viikoittain Tarve palautteen antamisen menetelmälle</p> <p>Palautetta tulisi antaa ansaitusti Palautetta tulisi antaa tarpeen vaatiessa Palautetta annetaan liian vähän Palautteen saaja ei koe saavansa palautetta</p> <p>Kiitoksia pitäisi jakaa koko ajan Harkittua palautetta tulisi antaa sovituisissa tilanteissa Jäsenneilyä palautetta tulisi antaa sovituisissa tilanteissa</p> <p>Paljon kehitettävää keskustelukulttuurin vahvistamisessa Paljon kehitettävää palautteen annon vahvistamisessa Palautekulttuurista osa arkea Palautekulttuuri olisi avointa Palautekulttuuri olisi aktiivista Mielletään osaksi päivittäistä kanssakäymistä</p>

TAULUKKO 5. Esimerkki alaluokkien muodostumisesta esimiesten vastausten mukaan.

ALKUPERÄINEN ILMAUS	PELISTETTY ILMAUS
<p>” Mielestäni palautetta tulisi antaa ja saada arjessa, päivittäisessä kanssakäymisessä. Palautteen antokulttuurin toivoisi juurtuvan osaksi työyhteisön toimintakulttuuria.”</p> <p>” Spontaani palaute voi olla ihan päivittäistä. Systemaattiselle palautteelle aatoksissa on ollut sellainen tiimipalaveriin liitettävä formaatti ja silloin palaute olisi viikoittaista. Minusta on selkeä tarve sille, että palautteen antamiselle on jokin menetelmä.”</p> <p>”Ansaitusti ja tarpeen vaatiessa. Yleensä palautetta annetaan liian vähän tai palautteen saaja ei aina koe saavansa palautetta.”</p> <p>”Riippuu palautteesta. Kiitoksia pitäisi osata jakaa koko ajan. Harkittua ja jäsenneilyä palautetta tietyissä sovituisissa tilanteissa (työnkehittämismielessä).”</p> <p>”Koen, että meillä on vielä paljon kehitettävää keskustelukulttuurin ja palautteenannon vahvistamisessa. Toivoisin, että saisimme palautekulttuuria vietyä eteenpäin niin, että siitä tulisi osa arkea. Avointa ja aktiivista, joka mielletäisiin osaksi päivittäistä kanssakäymistä.”</p>	<p>Palautetta tulisi antaa arjessa Palautetta tulisi saada arjessa Palautetta päivittäisessä kanssakäymisessä Palautteen antaminen osaksi työyhteisön toimintakulttuuria</p> <p>Spontaani palaute päivittäistä Systemaattisesti palautetta tiimipalaverin formaatissa Systemaattisesti palautetta viikoittain Tarve palautteen antamisen menetelmälle</p> <p>Palautetta tulisi antaa ansaitusti Palautetta tulisi antaa tarpeen vaatiessa Palautetta annetaan liian vähän Palautteen saaja ei koe saavansa palautetta</p> <p>Kiitoksia pitäisi jakaa koko ajan Harkittua palautetta tulisi antaa sovituisissa tilanteissa Jäsenneilyä palautetta tulisi antaa sovituisissa tilanteissa</p> <p>Paljon kehitettävää keskustelukulttuurin vahvistamisessa Paljon kehitettävää palautteenannon vahvistamisessa Palautekulttuurista osa arkea Palautekulttuuri olisi avointa Palautekulttuuri olisi aktiivista Mielletään osaksi päivittäistä kanssakäymistä</p>
PELKISTETTY ILMAUS	ALALUOKKA
<p>Palautetta tulisi antaa arjessa Palautetta tulisi saada arjessa Palautetta päivittäisessä kanssakäymisessä Spontaani palaute päivittäistä Kiitoksia pitäisi jakaa koko ajan Mielletään osaksi päivittäistä kanssakäymistä</p> <p>Systemaattisesti palautetta tiimipalaverin formaatissa Systemaattisesti palautetta viikoittain Harkittua palautetta tulisi antaa sovituisissa tilanteissa Jäsenneilyä palautetta tulisi antaa sovituisissa tilanteissa Palautetta tulisi antaa ansaitusti Palautetta tulisi antaa tarpeen vaatiessa</p>	<p>Spontaani ja päivittäinen palautteen antaminen</p> <p>Systemaattinen palautteen antaminen</p>

Palautteen antaminen osaksi työyhteisön toimintakulttuuria Tarve palautteen antamisen menetelmälle Paljon kehitettävää keskustelukulttuurin vahvistamisessa Paljon kehitettävää palautteenannon vahvistamisessa Palautekulttuurista osa arkea Palautekulttuuri olisi avointa Palautekulttuuri olisi aktiivista	Palautteen antaminen osana työyhteisön toimintakulttuuria
--	---

TAULUKKO 6. Esimerkki yläluokan muodostumisesta alaluokkien avulla palautteen antamisen kulttuurin kehittämisestä työyhteisössä.

ALALUOKKA	YLÄLUOKKA
Spontaani ja päivittäinen palautteen antaminen Systemaattinen palautteen antaminen Palautteen antaminen osana työyhteisön toimintakulttuuria	Palautteen antamisen kulttuurin kehittäminen työyhteisössä

6 PALAUTEKULTTUURIA JA SEN KEHITTÄMISTÄ KUVAAVAT TUTKIMUSTULOKSET

6.1 Työntekijöiden ja esimiesten kokemukset palautekulttuurista

Opinnäytetyön analyysin tuloksena muodostui kolme yläluokkaa, jotka selventävät kyselyiden perusteella saatuja *työntekijöiden palautekulttuurin kokemuksia*: (1) Hyvän palautteen määritteleminen, (2) Työyhteisön palautevuorovaikutus ja (3) Palautteen hyödyntäminen työssä ja vaikutus hyvään mieleen. Seuraavassa taulukossa 7 esitellään edellä mainitut yläluokat alaluokkineen.

TAULUKKO 7. Opinnäytetyön tulokset palautekulttuurin kokemuksista ylä- ja alaluokittain.

1 HYVÄN PALAUTTEEN MÄÄRITELMÄ	2 TYÖYHTEISÖN PALAUTEVUORO-VAIKUTUS	3 PALAUTTEEN HYÖDYNTÄMINEN TYÖSSÄ JA VAIKUTUS HYVÄÄN MIELEEN
<ul style="list-style-type: none"> • Työn sujuvuutta kehittävä palaute • Todellisiin tilanteisiin perustuva asianmukainen palaute • Arvostusta ja jaksamista edistävä palaute 	<ul style="list-style-type: none"> • Myönteisistä asioista palautteen antaminen • Negatiivisten palautteen antamisen haasteellisuus • Palautteen antamisen säännöllisyys arjessa • Palautteen antaminen ja saaminen kehityskeskusteluissa 	<ul style="list-style-type: none"> • Kannustava palaute jaksamisen tukena • Oman toiminnan kehittäminen palautteen avulla • Positiivisen palautteen vaikutus hyvään mieleen

Hyvän palautteen määritelmä muodostui kolmesta alaluokasta: Työn sujuvuutta kehittävä palaute, todellisiin tilanteisiin perustuva asianmukainen palaute ja arvostusta ja jaksamista edistävä palaute.

Työtä arvostava ja jaksamista edistävä palaute nostettiin kannustavan palautteen yhteydessä useassa vastauksessa määriteltäessä positiivista ja myönteistä palautetta. Kannustavan palautteen nähtiin oleva sellaista, josta molemmat osapuolet hyötyvät ja saavat hyvän mielen. Se on kohteliasta ja se annetaan hyvän kautta hyvin tehdystä

työstä ja onnistumisista. Kannustava ja myönteinen palaute auttaa jaksamaan ja motivoi jaksamaan antaen toiselle omanarvontunteen.

Hyvä palaute kannustaa

...sellainen josta tulee hyvä mieli sekä palautteen antajalle että vastaanottajalle

Myönteinen palaute antaa toiselle omanarvontunteen ja motivoi jaksamaan.

Työstä saadussa palautteessa koettiin, että todellisiin tilanteisiin perustuva ja asianmukainen palaute on rehellistä. Rehellisen palautteen määritelmä nousi useammin sellaisissa vastauksissa, joissa koettiin, että hyvä palaute annetaan tietoisesti oikeasta asiasta, oikeaan aikaan ja sille ketä asia koskee. Palaute on avointa ja on vilpitöntä sekä välitön ja suora. Asianmukainen palaute on harkittu neutraali havainto.

Rehelistä, avointa palautetta, joka perustuu todellisiin tilanteisiin.

Rehellinen ja aito palaute.

Rehellinen, oikeudenmukainen ja suora palaute.

Asiallisesti, oikeaan aikaan oikeassa paikassa annettu oikeudenmukainen palaute

Työn sujuvuutta kehittävä palaute nousi vastauksissa usein esiin rakentavan palautteen yhteydessä. Rakentavan palautteen määritelmä nousi useasti sellaisissa vastauksissa, joissa palautteen toivottiin tuovan jonkinlaista muutosta arkeen, toimintatapoihin tai käyttäytymiseen. Palautteen tulisi olla sellaista, joka antaisi uusia ja parempia vaihtoehtoja ja kehittäisi työn sujuvuutta yhteiseen päämäärään pääsemiseksi. Rakentava palaute koettiin kehittämisen näkökulman kautta merkitykselliseksi.

...auttaa työn sujuvuuteen, yhteisen päämäärän saavuttamiseen.

Hyvää palaute on silloin, jos asia sujuvoittaa työntekoa ja arkea.

Antaa parempia vaihtoehtoja.

Työyhteisön palautevuorovaikutus muodostui neljästä alaluokasta: myönteisistä asioista palautteen antaminen, negatiivisten palautteen antamisen haasteellisuus, palautteen antamisen säännöllisyys arjessa ja palautteen antaminen ja saaminen kehityskeskusteluissa.

Myönteisistä asioista palautteen antaminen annetaan usein hyvin sujuneista tilanteista ja hyvästä työstä. Myönteinen palaute ja kiitos annetaan arjessa usein välittömästi. Palautetta annetaan helpommin ja nopeasti tilanteissa, joissa on onnistuttu jollakin tavalla. Se on helpompaa ja tilaisuus positiivisen palautteen antamiselle löytyy helpommin. Arjen vuorovaikutustilanteet nähtiin osana hyvää palautekulttuuria. Arjen pienten asioiden huomioiminen ja niistä palautteen antaminen koettiin yhdeksi tärkeäksi palautetapahtumaksi.

Lähinnä hyvin sujuneista tilanteista. Palautetta pyrin antamaan hyvästä työstä, auttamisesta, pedagogisista ideoista sekä yhdessä työskentelystä ja toimintatavoista.

Tuloksista kävi ilmi, että myönteistä palautetta on selvästi helpompi antaa kun negatiivista. Negatiivisen tai rakentavan palautteen antaminen koetaan haasteellisemmaksi ja siihen toivotaankin työyhteisöissä myös tukea ja opastusta. Rakentavan palautteen antamisen toivotaan tapahtuvan asianomaisten kesken keskustelemalla. Lisäksi rakentavaa palautetta annetaan kokemusten mukaan harvemmin kuin pientä arkista palautetta puolestaan päivittäin. Käy myös ilmi, että palautetta saadaan tai annetaan liian vähän tällä hetkellä. Useampi kuitenkin tiedostaa, että myös itse voisi antaa palautetta enemmän tai kehittää omia palautetaitojaan.

Negatiivisen palautteen antaminen suoraan, oikealle kohteelle on haastavaa.

Henkilökohtaista rakentavaa palautetta harvoin. Pientä arkista palautetta päivittäin.

Aivan liian vähän annetaan ja saadaan palautetta.

Tarvitsisimme rakentavan palautteen anto + vastaanotto koulutusta.

Ehkäpä voisin antaa useammin hyvää palautetta.

Esimieheltä koettiin saavan pääasiassa rakentavaa, kehittävää, kannustavaa, positiivista ja asiallista palautetta. Yleisesti koettiin, että jos esimies antaa palautetta, se on asianmukaista ja työn toiminnan kannalta tarpeellista. Joissakin vastauksissa kuitenkin arvioitiin, että esimiehen palaute jää usein hyvin yleiselle tasolle, ja henkilökohtaista palautetta saadaan vähemmän. Palautetapahtuma esimiehen ja työntekijän välillä koettiin tapahtuvan yleisemmin kehityskeskusteluissa. Työntekijöistä melkein puolet vastasivat saavansa tai antavansa palautetta vuosittain pääasiassa kehityskeskusteluissa. Yleisesti työntekijät kokivat antavansa tai saavansa palautetta harvoin tai liian vähän.

Kehityskeskusteluissa saan palautetta työstäni ja annan palautetta johtajalle, yleensä kannustusta ja rakentavaa.

Parhaiten palautetta saa kehityskeskusteluissa.

Kehityskeskustelussa olen saanut palautetta ja myös itse antanut palautetta johtajalle.

Palaute koskee koko työyhteisöä, harvemmin se on henkilökohtaista.

Palautteen hyödyntäminen työssä ja vaikutus hyvään mieleen jakautui kolmeen alaluokkaan: kannustava palaute jaksamisen tukena, oman toiminnan kehittäminen palautteen avulla ja positiivisen palautteen vaikutus hyvään mieleen.

Kannustava palaute koetaan tukevan työssä jaksamista. Positiivisen palautteen merkitys nostetaan esiin vain hyvin harvoin vastauksissa. Kuitenkin positiivisen palautteen arvo omaan jaksamiseen ja arvostuksen tunteeseen nähdään keskeisenä tekijänä kannustavan ja positiivisen palautteen kohdalla. Positiivista palautetta luonnehditaan kuormittavan työn vastapainoksi siten, että se antaa voimaa ja auttaa jaksamaan työssä. Osa vastaajista oli sitä mieltä, että positiivinen palaute motivoi ja auttaa heitä jatkamaan työssä.

Kannustavasta palautteesta saa voimaa ja jaksaa tässä kuormittavassa työssä, jossa on paljon vaihtuvia tilanteita ja joustoa todella vaaditaan työntekijältä.

Positiivinen palaute auttaa jaksamaan ja kertoo ”jatka samaan malliin.

Oman toiminnan kehittäminen koettiin tapahtuvan palautteen avulla. Palaute nähdään pääosin sellaisena, että omaa toimintaa tulee muuttaa. Yli puolet työntekijöistä pyrkii

muuttamaan toimintaansa tai käyttäytymistään palautteen saatuaan ja osa mainitsee ottavansa opikseen palautteesta.

Yritän vahvistaa toimintaani siihen suuntaan, mitä on kehattu ja korjata niitä asioita, joissa on ollut vaikeuksia.

Kollegoiden palautteen perusteella kiinnitän huomiota toimintaani.

Yritän parantaa työtäni ja muuttaa toimintaani yhteisen linjan saavuttamiseksi ja yhteisten arvojen mukaiseksi.

Tulosten mukaan oman arvon tunne kasvaa kannustavan palautteen myötä. Kun työtä arvostetaan ja siitä saadaan tunnustusta, se voidaan muistaa pitkän aikaa. Positiivisen palautteen katsotaan vaikuttavan jaksamiseen, se vaikuttaa myös hyvään mieleen. Vilpittömästi annettu hyvä palaute muistetaan usein pitkään.

Auttaa jaksamaan, tulee hyvä mieli, kun arvostetaan työyhteisössä. Vilpittömän ja hyvän palautteen muistaa pitkään ehkä ei unohda koskaan.

Opinnäytetyön analyysin tuloksena muodostui kolme yläluokkaa, jotka selventävät *esimiesten palautekulttuurin kokemuksia*: (1) Hyvän palautteen määritelmä, (2) Palautteen antamisen tavat ja (3) Palautevuorovaikutus esimiesten ja työntekijöiden välillä. Seuraavassa taulukossa 8 esitellään edellä mainitut yläluokat alaluokkineen esimiesten palautekulttuurin kokemuksista.

TAULUKKO 8. Opinnäytetyön tulokset esimiesten kokemuksista palautekulttuurista ylä- ja alaluokittain

1 HYVÄN PALAUTTEEN MÄÄRITELMÄ	2 PALAUTTEEN ANTAMISEN TAVAT ARJESSA	3 PALAUTEVUOROVAIKUTUS ESIMIESTEN JA TYÖNTEKIJÖIDEN VÄLILLÄ
<ul style="list-style-type: none"> • Hyvä palaute kehittää • Palaute on vuorovaikutusta • Palaute on perusteltua ja jäsenneiltyä 	<ul style="list-style-type: none"> • Palautteen antamisen tilanteet • Palautteen antamisen keinot 	<ul style="list-style-type: none"> • Palautteen saamisen säännöllisyys • Palautteen antamisen luonne • Palautteen ominaisuudet • Palaute kehittämisen tukena

Hyvä palautteen määrittelemisessä kaikki esimiehet käyttävät termejä aiheellinen, asiallinen, rehellinen, rakentava, oikeaan aikaan, spontaania, positiivista, muutoshakuista, jäseneltyä, ajatuksia rikastuttavaa, kannustavaa, perusteltua, konkreettista, vilpittöntä, kiittämistä ja kiinnostusta toisesta. Esimiehet haluavat nähdä palautteen merkityksen monesta eri näkökulmasta. Hyvän palautteen tunnusmerkkeinä esimiehet näkevät myös sen, että palautteen antamisen jälkeenkin asianomaisten välit voivat säilyä asiallisina. Työpajassa keskustelua herätti muun muassa vuorovaikutus ja tunteiden säätelyn taidot, jotka tukevat kyselyiden vastauksia. Tuloksista voi nähdä, että palautevuorovaikutus vaatii sekä hyviä esimies- että alaistaitoja.

Hyvän palautteen määritelmä muodostui kolmesta alaluokasta: hyvä palaute kehittää, palaute on vuorovaikutusta ja palaute on perusteltua ja jäseneltyä.

Esimiehet pitivät tärkeänä sitä, että hyvä palaute kehittää ja antaa uusia suuntaviivoja työhön ja toimintaan. Se avaa uusia näkökulmia ja rikastuttaa ajattelua.

Hyvä palaute on näkökulmia avaavaa ja laajentava. Herättelee ja rikastuttaa ajattelua. Se on kannustavaa, kehittävää, rakentavaa, asiallista, perusteltua, rehellistä ja konkreettista.

Palaute on vuorovaikutusta työyhteisön kesken. Esimiehet nostivat vuorovaikutuksen sekä kyselyn vastauksissa, että työpajatyöskentelyssä esiin. Palautevuorovaikutus on yhteistä kommunikointia ja ihmisten kanssa tekemistä. Palaute on asiallista ja toisen huomioivaa vuorovaikutusta. Palaute vaikuttaa vastaanottajaan positiivisesti ja se voi parhaimmillaan ilahduttaa ollessaan spontaania ja kiitos tehdystä työstä. Palaute voi olla kiinnostusta toisen ihmisen toiminnasta ja läsnäolosta. Vaikka palaute olisi rakentavaa, asianomaisten suhde kestää palautteen antamisen ja kommunikointi onnistuu edelleen ammatillisesti.

Aiheellinen, asiallinen, rehellinen ja rakentava. Palaute saa vastaanottajassa aikaan reaktion joka on joko positiivinen tai antaa aihetta muutokseen. Huumoria voi käyttää harkiten, asiasta riippuen.

Hyvän palautteen tunnistaa siitä, että tilanteen jälkeen asianosaisten välit ovat ainakin asialliset ja pystytään kommunikoimaan edelleen.

...kiittäminen on mielestäni myös palautetta. Palaute on tavallaan myös sitä, että on kiinnostunut ihmisistä ja heidän tekemisistään.

Palaute on myös perusteltua ja jäsenneiltyä. Esimiesten mukaan palautteelle tulee olla perusteet ja se on aiheellista sekä rehellistä. Palaute on jäsenneiltyä ja annetaan oikealla hetkellä. Hyvä palaute kertoo vastaanottajalleen, että on toiminut oikein ja kannustaa jatkamaan samaan malliin.

...palautteelle tulee olla perusteet. Palaute voi olla kahdenkeskistä tai sitten se voi olla yhteistä tuulettamista.

Hyvä palaute on joko oikeaan hetkeen tulevaa ja spontaania tai jäsenneiltyä palautetta asiasta. Spontaani palaute ilahduttaa hetkellisesti. Jäsenneilty palaute antaa suuntaviivoja tulevaan; näin olen toiminut oikein, näin minun toivotaan jatkavan.

Palautteen antamisen tavat muodostui kahdesta alaluokasta: palautteen antamisen tilanteet ja palautteen antamisen keinot.

Tilanteissa, joissa esimiehet kertovat antavansa palautetta, eriävät hieman työntekijöiden antamista vastauksista. Työntekijät kokevat, että esimieheltä ei aina saada palautetta tai sitä saadaan harvoin. Tulokset osoittavat, että esimiehet antavat palautetta enemmän kuin työntekijät tunnistavat sitä saavansa. Joissakin työntekijöiden vastauksissa kävi ilmi, että kaikkea palautetta ei ehkä tunnisteta. Tämä tukee myös kyselyiden perusteella saatuja tuloksia esimiehen ja työntekijöiden välisestä palautevuorovaikutuksesta.

Esimiehet kokevat antavansa palautetta arjessa hyvin toimituissa tilanteissa. Jos palautetta ei voi antaa sillä hetkellä, palaute annetaan myöhemmin kahden kesken. Yksi esimiehistä kertoi kehuvansa henkilöä muiden työntekijöiden kuullen. Esimiehet kokivat kiittävänsä työntekijöitään hyvin hoidetuista tilanteista huomioiden niin pienet kuin isot asiat.

Yritän antaa palautetta tilanteessa, jos se on mahdollista ”hyvin toimittu”, ”kiitos”. Lisäksi palautetta tulee annettua jälkikäteen, kun asiasta keskustellaan tai näen henkilön. Pysin myös kehumaan henkilöä toisille työntekijöille. Jäsennellympää palautetta tulee annettua kehityskeskusteluissa.

...pyrin antamaan palautetta arjessa, huomioiden pienet ja isot asiat.

Tulokset osoittivat paljon erilaisia tapoja, joita esimies käyttää työyhteisössään palautteen antamisen keinoina. Esimiesten mukaan arjessa mukana eläminen ja työntekijöidensä arvostaminen on osa palautekulttuuria. Opinnäytetyön tuloksista käy ilmi, että kaikkien näkökulmien, työpanoksen ja osallisuuden huomioiminen ja arvostaminen ovat esimiehille tärkeitä. Onnistumisista pyritään iloitsemaan yhdessä ja yhdessä pohditaan myös kehittämisen paikkoja. Keinoina käytetään voimaannuttavia keskusteluita, kiitoksia ja kehittäviä keskusteluita. Yhdessä tekemisen tunteen vahvistaminen mainitaan myös yhtenä työyhteisöä vahvistavan tekijänä.

...Palaute on yleensä puhuttua, sanallista. Joskus kirjoitan kiitokset myös yhteiseen vihkoomme.

...keinoina kiitokset, kysymykset, voimaannuttavat ja kehittävät keskustelut kahden kesken, tiimeissä ja koko talon palaverissa. Yhteistyön voimaannuttaminen ja arjessa mukana eläminen vahvistaa mielestäni yhdessä onnistumisen ja tekemisen tunnetta. Tavoitteenani on osoittaa, että arvostan ja kunnioitan kaikkien työyhteisöni jäsenten osallisuutta, näkökulmia ja työpanosta.

...nimeämme hyvät asiat ja onnistumisen paikat ja iloitsimme niistä. Samalla mietimme yhdessä kehittämisen kohteet ja sovimme kokeiluun otettavista keinoista & seurannasta ja arvioinnista.

Palautevuorovaikutus esimiehen ja työntekijän välillä muodostui neljästä alaluokasta: palautteen saamisen säännöllisyys, palautteen antamisen luonne, palautteen ominaisuudet ja palaute kehittämisen tukena.

Palaute esimiehille on pääsääntöisesti hyvää ja asiallista, mutta kulttuuri ei ole kehittynyt vielä sellaiseksi, että palautevuorovaikutus esimiehen ja työntekijän välillä

olisi systemaattista ja jatkuvaa. Säännöllisyys palautteen antamisesta esimiehelle puuttuu. Tuloksista käy ilmi, että palautetta annetaan harvoin tai sen antaminen on helpompaa kehityskeskusteluissa.

Saan aika vähän palautetta.

Harvoin suoraa sanallista.

Esimiesten mukaan palautta on monenlaista. Esimiehelle tuleva palaute voi kohdistua häneen itseensä, mutta usein toiminnan arvioimiseen. Palautteen kohteena voi vaihtelevasti olla ihminen tai asia.

...mutta se on hyvin monenlaista – välillistä tai välitöntä. Kohteena voi olla minä tai joku toinen ihminen tai sitten joku asia, joka on hoidettu tietyllä tavalla.

Kehityskeskustelut ovat usein hetkiä, jolloin esimies ja työntekijä pysähtyvät arvioimaan sen hetkistä tilannetta. Kehittämisideat ja ehdotukset on myös helppoa antaa kehityskeskusteluissa. Tilanne itsessään on ehkä helpompi myös mieltää palautteen antamisen hetkeksi. Myös työtyytyväisyyskyselyt nousevat kahden esimiehen vastauksissa keinoiksi saada palautetta. Yleisesti palautevuorovaikutus toteutuu parhaiten kehityskeskusteluissa kerran vuodessa. Myös esimiehet kokevat saavansa parhaiten palautteen silloin.

Yli puolet vastaajista kokivat saavansa palautetta tai antavansa itse palautetta esimiehelle kerran vuodessa, kehityskeskusteluissa. Esimiehen ja työntekijän välinen palautevuorovaikutus toimii tulosten mukaan useammin yleisellä tasolla, ei niinkään henkilökohtaisen palautteen tasolla. Palautteen hyödynnettävyyttä vastaajat arvioivat siten, että kannustava palaute auttaa jaksamaan työssä ja työn arvostus lisääntyy. Lisäksi palautteen saaminen auttaa kehittymään työssä.

Pääsääntöisesti hyvää, kehittämisehdotuksia, asiallista ja rehellistä.

Kehityskeskusteluissa olen ensimmäistä kertaa saanut hyvää palautetta työyhteisömme kehittymisen tilasta. Näin sen koen ja se on tuntunut hyvältä.

Kehityskeskusteluissa monet antaa positiivista palautetta. Jotkut kirjoittavat kiitosviestejä esim. joulun aikaan. Työtyytyväisyyskyselyissä tulee palautetta.

Esimies kasvaa johtajuuteen vuorovaikutuksessa työyhteisön jäsenten kanssa. Esimiehen työnkuva on kuitenkin hierarkisesti korkeampi ja siten myös rehellisen palautteen saaminen voi olla joskus haasteellista. Palautteen saaminen omasta toiminnasta ja miten se vaikuttaa työyhteisön ilmapiiriin on kuitenkin välttämätöntä. Palautteen saaminen haastaa esimiehen aktiiviseen havainnointiin ja rohkeuteen pyytää palautetta. Palautteen hyödyntäminen auttaa esimiestä myös oman johtajuuden löytämisessä. (Tiililä 2016, 44.)

6.2 Työyhteisön palautekulttuurin kehittämistä kuvaavat tulokset

Opinnäytetyön analyysin tuloksena muodostui kaksi yläluokkaa, jotka vaikuttavat *työntekijöiden mielestä palautekulttuurin kehittämiseen* työyhteisössä: (1) Palaute onnistuneen työn tukena ja (2) Palautevuorovaikutustaitojen kehittäminen työyhteisössä. Taulukossa 9 esitellään edellä mainitut yläluokat alaluokkineen.

TAULUKKO 9. Opinnäytetyön tulokset palautekulttuurin kehittämisestä ylä- ja alaluokittain.

1 PALAUTE ONNISTUNEEN TYÖN TUKENA	2 PALAUTEVUOROVAIKUTUSTAITOJEN KEHITTÄMINEN TYÖYHTEISÖSSÄ
<ul style="list-style-type: none"> • Palaute onnistumisien tukena • Rakentava palaute sujuvuuden tukena • Palautteen antaminen arkisissa tilanteissa 	<ul style="list-style-type: none"> • Palautteen antamisen oikea-aikaisuus • Palautteen antaminen oikeudenmukaisin keinoin

Palaute onnistuneen työn tukena muodostui kolmesta alaluokasta: palaute onnistumisien tukena, rakentava palaute sujuvuuden tukena ja palautteen antaminen arkisissa tilanteissa.

Tuloksista selviää, että työntekijät kaipaavat positiivista palautetta onnistumisissa. Palautteen tulisi olla arkista ja spontaania. Toiveena on, että hyvän ja myönteisen palauteen voi kuulla muutkin, mutta negatiivinen ja rakentava palaute tulisi antaa aina kasvotusten kahden kesken. Yleisesti toiveena on, että palaute annetaan mahdollisimman pian tai välittömästi tilanteessa. Yleisesti vastaajat arvioivat myös sitä, että voisivat pyytää tai antaa itsekin palautetta useammin.

Palaute koetaan olevan onnistumisen tuki. Onnistumisia tulisi huomioida arjessa työn sujuvuutta lisäävänä kannusteena. Toisaalta onnistumisien lisäksi rakentavan palautteen arvo nähdään siinä, että se tukee uuden oppimista ja koetaan osassa vastauksia myös kaikkien etuna. Tuloksissa käy ilmi, että arjessa on monia erilaisia tilanteita, joissa palautetta tulisi antaa. Palautteen antaminen koetaan tärkeäksi osaksi arkea.

Palautetta tulisi antaa hyvästä / onnistuneista asioista.

Kun työnsujuvuus sitä vaatii, on hyvä muistaa, että rakentava palaute on meidän kaikkien etu.

Ei ole vain yhtä tilannetta, johon palautteen anto kuuluu. Palautetta pitäisi antaa monissa eri hetkissä, ihan arjen tavallisissa askareissakin. Jos tehdään jotain uutta, on kiva kuulla kuinka se toimi.

Pieni osa oli tyytyväinen saamaansa palautteeseen, mutta osa toivoi saavansa palautetta edes viikoittain siitä, miten työ on sujunut. Pohdintaa herätti myös se, huomataanko annettu palaute, kun sitä saadaan. Tuloksissa käy myös ilmi, että palautteen antamiseen voisi itsekin kiinnittää paremmin huomiota. Ehdotuksia arjen tilanteista, joissa palautetta voisi antaa nousivat muun muassa tiimipalaverit, talon palaverit ja erilaiset suunnittelupäivät ja -illat.

Suullinen palaute on minun mieleen, mutta välillä kirjallinen palaute on hyvin mieleenpainuvaa ja henkilökohtaisempaa.

Palaute voisi olla päivittäistä tai aluksi viikoittaista.

Kyllähän työviikon päättyessä on mukava kuulla, miten työviikko on mennyt.

Kaikkea palautetta ei varmaan mielläkään palautteeksi.

Voisin itsekin antaa palautetta enemmän.

Joskus tietysti olisi kiva kuulla miten oma työnteko sujuu.

Puolin ja toisin hyvää ja rakentavaakin palautetta voisimme antaa lisää.

Palautevuorovaikutustaitojen kehittäminen työyhteisössä muodostui kahdesta alaluokasta: palautteen antamisen oikea-aikaisuus ja palautteen antaminen oikeudenmukaisin keinoin.

Yleisemmin vastauksissa toistui sanallisen palautteen antaminen. Tapa, jolla palautetta toivottiin, oli hyvin ystävällinen, rauhallinen ja asiallinen. Myös arkiset vuorovaikutustaidot nähtiin osana palautteen antoa. Ilmeet, eleet ja hymy arkisessa kanssakäymisessä koettiin hyväksi palautteeksi. Lisäksi vastauksissa käy ilmi, että palaute tulisi antaa asianomaisten kesken, suoraan oikealle henkilölle. Rakentavan palautteen antamiselle toivottiin rauhallista hetkeä, jossa vuorovaikutus olisi luontevampaa. Myönteisen palautteen antamista toivottiin päivittäisissä vuorovaikutustilanteissa. Haasteellisten ja hyvin hoidettujen tilanteiden jälkeen toivottiin myönteistä palautetta. Positiivista palautetta vastausten mukaan toivottiin enemmän kuin epäkohtien huomioimista. Toisen kunnioittavaan vuorovaikutukseen liitettiin kaikki palautteeseen liittyvä vuorovaikutus. Palautteen tulisi olla oikea-aikaista ja oikeudenmukaisin keinoin annettua.

Positiivisen palautteen voi huikata milloin vain, mutta rakentavalle palautteelle on hyvä miettiä aika ja paikka.

Henkilökunnan kesken mm. palaverissa hyvä keskustella yhdessä asioista, antaa palautetta, jos tarve. Ja palaute suoraan oikealle henkilölle eikä selän takana jupinoita ilman asianomaista.

Opinnäytetyön analyysin tuloksena muodostui kaksi yläluokkaa, jotka vaikuttavat *palautekulttuurin kehittämiseen työyhteisössä esimiesten kyselyiden mukaan*: (1) Palautteen antamisen kehittäminen työyhteisössä ja (2) Palautteen hyödyntäminen työyhteisön toiminnan kehittämisessä. Taulukossa 10 esittellään edellä mainitut yläluokat alaluokkineen.

TAULUKKO 10. Palautekulttuurin kehittämisestä muodostuneet yläluokat alaluokkineen.

1 PALAUTTEEN ANTAMISEN KEHITTÄMINEN TYÖYHTEISÖSSÄ	2 PALAUTTEEN HYÖDYNTÄMINEN TYÖYHTEISÖN TOIMINNAN KEHITTÄMISESSÄ
<ul style="list-style-type: none"> • Spontaani ja päivittäinen palautteen antaminen • Systemaattinen palautteen antaminen • Palautteen antaminen osaksi työyhteisön toimintakulttuuria 	<ul style="list-style-type: none"> • Tieto työyhteisön toiveista ja tarpeista • Tieto työyhteisön ilmapiiristä • Palautteen hyödyntäminen toiminnan kehittämisessä • Palautteen hyödyntäminen oman toiminnan kehittämisessä

Palautteen antamisen kehittäminen työyhteisössä muodostui kolmesta alaluokasta: spontaani ja päivittäinen palautteen antaminen, systemaattinen palautteen antaminen ja palautteen antaminen osana työyhteisön toimintakulttuuria.

Esimiesten vastausten perusteella palautetta tulisi antaa aina, kun siihen on tilaisuus. Palautekulttuurin toivotaan kehittyvän tulevaisuudessa sellaiseksi, että se juurtuu osaksi työyhteisön toimintakulttuuria. Palautteen antaminen voisi olla osa päivittäistä huomioimista tai sille voisi järjestää erillisen hetken. Kiitosten jakamista tulisi huomioida jatkuvasti. Eniten kyselyn mukaan toivottiin arjessa spontaania päivittäistä palautetta. Sitä tulisi sekä antaa että saada päivittäisessä kanssakäymisessä.

Mielestäni palautetta tulisi antaa ja saada arjessa, päivittäisessä kanssakäymisessä. Palautteen antokulttuurin toivoisi juurtuvan osaksi työyhteisön toimintakulttuuria.

Kyselyn ja työpajojen mukaan esimiehet pohtivat, että palaute tulisi kulkea systemaattisemmin osana toimintakulttuuria. Palautteelle tulisi olla erillisiä tilanteita, oikea aika ja erilaisia keinoja. Esimiehet toivoivat tukea erilaisten menetelmien kehittämiseen, joilla palautekulttuuria voisi muuttaa työyhteisössä harkitummaksi, viikoittaiseksi ja sovituksi tavaksi. Lisäksi vastauksista nousi esiin, että palaute tulee antaa aina tarpeen vaatiessa. Pohdintaa herätti myös se, ettei vastaanottaja välttämättä huomaa saavansa palautetta.

Spontaani palaute voi olla ihan päivittäistä. Systemaattiselle palautteelle aatoksissa on ollut sellainen tiimipalaveriin liitettävä formaatti ja silloin palaute olisi viikoittaista. Minusta on selkeä tarve sille, että palautteen antamiselle on jokin menetelmä.

Ansaitusti ja tarpeen vaatiessa. Yleensä palautetta annetaan liian vähän tai palautteen saaja ei aina koe saavansa palautetta.

Esimiehet toivoivat palautteen antamista osaksi työyhteisön toimintakulttuuria. Kaikki esimiehet toivat esiin, että palautekulttuurissa on vielä paljon kehitettävää ja vahvistamisen tarvetta. Palautekulttuurin toivotaan kehittyvän siten, että se olisi tulevaisuudessa avointa ja aktiivista.

Koen, että meillä on vielä paljon kehitettävää keskustelukulttuurin ja palautteen annon vahvistamisessa. Toivoisin, että saisimme palautekulttuuria vietyä eteenpäin niin, että siitä tulisi osa arkea. Avointa ja aktiivista, joka mielletäisiin osaksi päivittäistä kanssakäymistä.

Haluan ehdottomasti oppia systemaattisempaa palautteen antamista. Annan sitä kuitenkin liian vähän.

Palautteen hyödyntäminen työyhteisön toiminnan kehittämisessä muodostui neljästä alaluokasta: tieto työyhteisön toiveista ja tarpeista, tieto työyhteisön ilmapiiristä, palautteen hyödyntäminen toiminnan kehittämisessä ja palautteen hyödyntäminen oman toiminnan kehittämisessä.

Esimiehet kertoivat hyödyntävänsä palautetta oman työn ja toiminnan kehittämisessä. Palautteen saaminen auttaa esimiehiä pysymään tietoisina työyhteisön tarpeista ja toiveista. Uusien asioiden kehittäminen on helpompaa, kun esimies on tietoinen työyhteisönsä ilmapiiristä ja meneillään olevista asioista.

Paljon. Saamani palaute on signaali työyhteisön ilmapiiristä ja pinnalla olevista asioista.

Yritän ottaa palautteesta opikseni. Sitä kautta saan tietoa työntekijöiden toiveista ja tarpeista. Palautteesta saan selville myös mitä asioita työntekijät pitävät tärkeinä.

Kyselyn mukaan esimiehet hyödyntävät palautetta eniten työyhteisön toiminnan kehittämisessä. Kun esimies saa työyhteisöstä palautetta, voi hän löytää uusia keinoja asioihin. Lisäksi esimiehet kertovat palautteen avulla kehittävänsä omaa toimintaansa ja ajatuksiaan. Palautteen myötä saatu arviointi toimii toiminnan seurantamenetelmänä.

Pyrin huomioimaan saamaani palautetta kehittämistyössä, niin oman toimintani kuin työyhteisönkin osalta. Arviointi toimii hyvänä seurantamenetelmänä.

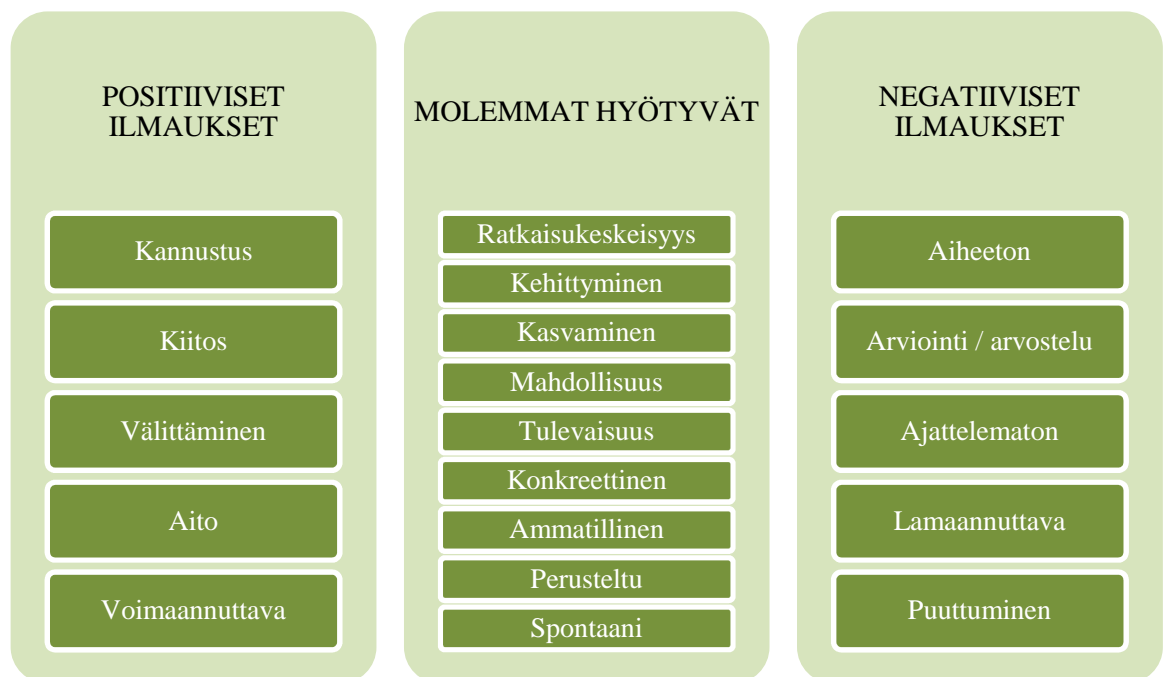
Yritän rajusti oppia siitä ja kehittää ajatusta eteenpäin. Olen ratkaisukeskeinen, joten palaute saa minut useimmiten kehittämään uusia keinoja asioihin.

6.3 Työpajatyöskentely esimiesten kanssa

Ensimmäinen työpaja pidettiin 3.5.2017. Työpajan alussa sovittiin, että työpajat ovat luottamuksellisia ja työpajoista kirjataan vain tehtävistä saadut materiaalit ja aihealueet, jotka puhututtavat eniten. Tehtävät oli suunniteltu niin, että ne antaisivat esimiehille mahdollisimman hyvän pohjan aiheen käsittelylle sekä vinkkejä menetelmistä, joita he voivat hyödyntää myös työyhteisön jäsenten kanssa.

Ensimmäisen kerran tavoitteena oli herätellä aiheeseen ja pohtia yhdessä palautteesta heränneitä ajatuksia ja kokemuksia. Kaikki neljä päiväkodin esimiestä osallistuivat työpajaan. Pajalle oli varattu kaksi tuntia aikaa. Aluksi esimiehet kertoivat vuorollaan, millaisia mietteitä heille on herännyt lähdettyään mukaan opinnäytetyön kehittämistehtävään tai millaisia odotuksia heillä yleisesti on. Ilmapiiri oli alusta lähtien hyvin avoimen tuntuinen ja kaikki esimiehet kertoivat ajatuksiaan koko työpajan ajan hyvin monisanaisesti, avoimesti ja pohtien. Esimiehet olivat innostuneita osallistumaan ja toivoivat vahvistusta palautekulttuurin kehittämisen sekä selkeitä menetelmiä, joita voisivat hyödyntää sen kehittymisessä.

Ensimmäisessä tehtävässä esimiehet kertoivat millaisia ajatuksia sanasta ”palaute” heille aivan ensimmäisenä herää mieleen. Taulun keskelle piirrettiin viiva ja esimiesten ilmaisemat ajatukset asetettiin joko viivan vasemmalle ja oikealle puolelle tai viivan keskelle. Tehtävän mukaan vasemmalle puolelle asettuivat aivan selkeästi positiiviset ilmaukset esimerkiksi kannustus, kiitos, välittäminen, aito, voimaannuttava. Oikealle puolelle listattiin selkeästi ne ilmaukset, jotka vaikuttivat negatiivisemmilta esimerkiksi; aiheeton, arviointi, ajattelematon, lamaannuttava ja puuttuminen. Keskelle asettautuivat ne ilmaukset, jotka hyödyntäisivät molempia palautteen muotoja sekä positiivista että negatiivista. Keskelle kirjattiin esimerkiksi ratkaisukeskeisyys, kehittyminen, kasvaminen, mahdollisuus, tulevaisuus, konkreettinen, ammatillinen, perusteltu ja spontaani. Tehtävä on koottu seuraavaan kuvioon 1, palautteen määrittelyä.

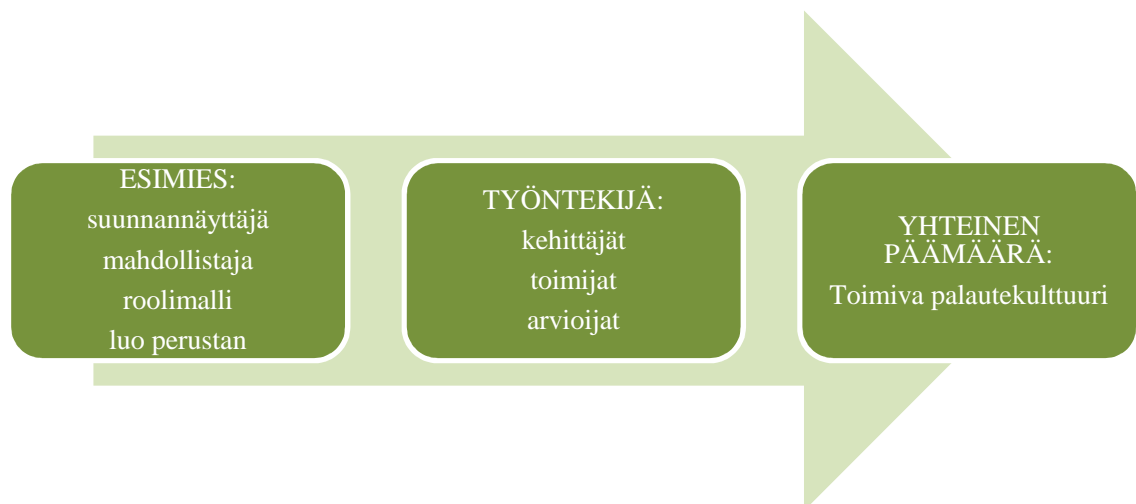


KUVIO 1. Palautteen määrittelemistä.

Kaikki määritelmät nousivat myös palautekyselyiden vastauksista, kun kysyttiin ”millainen on hyvä palaute?”. Keskustelua käytiin siitä, että työyhteisöt tarvitsisivat tukea myös siihen, että oppisivat huomaamaan, että rakentavan ja negatiivisenkin palautteen saaminen voi olla mahdollisuus kasvaa ja kehittyä.

Yhtenä ensimmäisen työpajan aiheena oli käydä läpi palautekyselyn tuloksia. Johtajat saivat kyselystä tehdyn koonnin itselleen, jotta voisivat paremmin tutustua saatuihin tuloksiin. Tulosten läpikäyminen avasi johtajille näkemystä siitä, millaisena heidän alaisensa kokevat palautekulttuurin työyhteisöissään. Kyselyiden koonti tarkasteli vastauksia yleisellä tasolla, ei talokohtaisesti. Vastaukset olivat johtajien kertoman mukaan samansuuntaisia, kuin heillä oli ollut ennakkoojatus.

Keskustelua herätti paljon se, että palautekulttuurin rakentaminen vaatii hyviä vuorovaikutus- ja palautetaitoja. Palautetaidoilla tarkoitetaan tässä yhteydessä sitä, millaiset taidot meillä on antaa ja ottaa vastaan palautetta. Myös tunteiden säätelytaidot vaikuttavat johtajien mukaan palautevuorovaikutukseen. Johtajat pohtivat myös sitä, miten suuri merkitys alaistaidoilla on työyhteisön toimivuudessa. Heidän mielestään esimies ei voi yksin ottaa vastuuta palautekulttuurin luomisesta. Se vaatii kaikkien osapuolten osallistumista. Seuraavassa kuviossa (kuvio 2) esittellään ajatuksia palautekulttuurin toimijoista keskustelun pohjalta.



KUVIO 2. Palautekulttuurin toimijat.

Työpajan viimeisenä tehtävänä oli tehdä skenaario –tehtävä (liite 5). Tehtävän tarkoituksena oli antaa yksi toimintamalli siihen, miten työyhteisöä voidaan sitouttaa ja osallistaa oman palautekulttuurin kehittämisen. Käytäntöjen muuttaminen ja kehittäminen lähtevät osapuolten sitoutuneisuudesta. Tämä tarkoittaa myös sitä, että jokaisessa kehittämisprosessissa tarvitaan aluksi käsitys kehitettävästä aiheesta. Tämän jälkeen etsitään jonkinlaisia käytännön menetelmiä, joiden avulla kehitettävää aihetta voidaan kokeilla käytännössä. Kun aiheeseen pääsee itse vaikuttamaan tai kehittämään, sitoutuneisuus muutosprosessiin on parempi. Hyvä kokemus mahdollistaa uusiutumisen

ja motivaation ylläpitämisen. Kuviossa 3 esitellään edellä mainittu ajatus, kehittämisprosessin vaiheet.



KUVIO 3. Kehittämisprosessin vaiheet.

Skenaariotehtävän vastausten perusteella voidaan myös perustella muutoksen tarve työyhteisölle. Tehtävän hyödyntäminen työyhteisössä voisi tapahtua esimerkiksi siten, että ensin jokainen tiimi yhdessä pohtii kolmea tehtävälle annettua kysymystä. Tämän jälkeen johtajan valitsemassa hetkessä; suunnittelupäivä tai -ilta, talon palaveri tai jokin muu sopiva tilaisuus asian käsittelylle, tehtävän kaikki kysymykset käytäisiin läpi ja nostettaisiin erityisesti toivottavan tilan näkemykset esiin. Näin aiheen käsittely etenisi siihen tilanteeseen, jossa voitaisiin kysyä; ”mitä aiomme tehdä, jotta pääsisimme toivottuun tilaan? Millaisia menetelmiä yhdessä keksimme?

Tässä tehtävässä tavoitteena oli arvioida palautekulttuurin toimivuutta skenaariotehtävän avulla. Johtajat pohtivat tehtävän avulla nykytilaa, vältettävää tilaa ja tavoiteltavaa tilaa. Tarkoituksena oli muodostaa käsitys kehitettävästä aiheesta. Koska yhteinen johtopäätös oli, että toivottava tila on tavoittelemisen arvoinen, lähdemme seuraavassa työpajassa konkreettisesti kehittämään sellaisia menetelmiä, joiden avulla hyvän palautteen antamista voidaan harjoitella antamaan.

Skenaariotehtävä auttoi jäsentämään palautekulttuurin kehittämisen merkitystä työyhteisössä. Esimiehet pohtivat tilannetta, jossa kaikki pysyy ennallaan rikkonaisten käytäntöjen ja palautteen antamisen epävarmuuden kautta. Palautetta ei anneta tai sitä ei tunnusteta. Toisaalta käytäntöjen yhdenmukaisuus puuttuu ja palautteen antamista pelätään. Palautetta kohtaan on ennakkoluuloja. Vältettävässä tilanteessa esimiehet pohtivat vuorovaikutuksen ja ilmapiirin merkitystä. Työkyky laskisi ja motivaatiota työn tekemiseen ei olisi. Ilmapiiri olisi negatiivinen ja sitoutuneisuus häviäisi. Toivottavan tilanteen allekirjoittivat kaikki esimiehet. Heidän mielestään hyvä palautekulttuuri vaikuttaisi erittäin positiivisesti työkykyyn, motivaatioon, sitoutuneisuuteen, rakentavaan ilmapiiriin ja vuorovaikutus toimisi. Tärkeänä pidettiin myös toisen kunnioittamista ja arvostusta sekä hyväksyvän ilmapiirin saavuttamista. Palautetta ei tarvitsisi pelätä ja se olisi luontevasti mukana arjessa. Tämän tehtävän tekeminen myös työntekijöiden kanssa auttaisi paremmin perustelemaan sitä, miksi yhteisen ja sallivan palautekulttuurin luominen olisi tärkeää.

Seuraavassa kuviossa 4, on koottu esimiesten vastaukset skenaariotehtävän kysymyksiin.



KUVIO 4. Skenaariotehtävän vastaukset.

Toinen työpaja pidettiin 10.5.2017, viikon päästä ensimmäisestä työpajasta. Toisen kerran tavoitteena oli vastata kysymykseen, millaisin menetelmin palautekulttuuria voidaan jatkossa kehittää. Aluksi käytiin edellisen kerran jälkeisiä ajatuksia läpi. Esimiehet kokivat, että ensimmäinen työpaja oli herättänyt paljon ajatuksia ja innostusta. Esimiehet toivoivat konkreettisia menetelmiä ja ajatuksia, miten palautteen antaminen onnistuisi arjessa paremmin. Joku esimiehistä oli kokenut edellisen kerran voimannuttavana kokemuksena. Tärkeänä nähtiin myös vertaisjakamisen merkitys.

Aluksi käytiin läpi, miksi toisen työpajan tehtäväksi oli valikoitunut Opera –tehtävä (liite 6). Ajatuksena tehtävän teettämisessä oli, että kuten skenaario –tehtävääkin (liite 5), tätä tehtävää voidaan hyödyntää työyhteisön kanssa. Oma kokemus aiheiden käsittelyssä on merkittävä jatkossa kehitysideoiden, sitoutuneisuuden ja kehittämismotivaation saavuttamiseksi. Keskustelua herätti myös se, että työyhteisö tarvitsee esimieheltään tukea ja ohjausta päästäkseen alkuun hyvän palautekulttuurin rakentamisessa. Se vaatii selkeitä rakenteita ja paikan sekä menetelmän, missä sitä voidaan ensin harjoitella, jotta se voisi sulautua systemaattiseksi arkeen. Sellaisen palautekulttuurin luomiseen ei ole yhtä ja oikeaa tapaa, vaan se vaatii ajatusta, aikaa ja vaivaa. Haasteena esimiehet kokivat sen, miten saada jokin menetelmä oikeasti elämään ja jatkumaan alun jälkeenkin. Työntekijät tarvitsevat esimiehen tukea erilaisten menetelmien mahdollistajana, työntekijöiden innostajana, kannustajana ja ohjaajana.

Opera –tehtävä oli toisen kerran päätehtävä. Tehtävän sisältö on esitelty liitteessä 6. Esimiehet ideoivat ja jakoivat paljon olemassa olevia ja uusia menetelmiä tehtävän aikana. Tehtävänannon he jokainen ymmärsivät omalla tavallaan, mutta saivat hyvän ja idearikkaan keskustelun aikaan yksiköidensä näkökulmien kautta. Ideoiden jakaminen oli helppoa ja pysyi konkreetian tasolla. Seuraavassa kuviossa 5, on esitelty työpajan Opera –tehtävän ajatusten vaihdossa löytyneitä ideoita ja menetelmiä, joita voisi hyödyntää työyhteisön palautekulttuurin kehittämisessä.

1. VAIHE, OMIEN IDEOIDEN TUOTTAMINEN

- Palautteen antaminen jatkuvaa ja systemaattista; viikoittain, päivittäin, kuukausittain, toimikausittain
- Tiimeissä, ryhmissä, palavereissa (talon, pedagogiset tiimit, lastenhoitaja ja lastentarhanopettaja -palaverit), palautteelle varatuissa tilanteissa ja paikoissa, esityslistalla, tiimimuistiossa, "vaihtari-viikoilla, tullessa ja lähtiessä, arjessa, kasvatuskeskusteluissa,
- Tunnekuva- ja palautetaulu kahvihuoneessa (esim. hymynaamat), huoltamot, esityslistan ja muistion lopussa arviointi, vaihtopäivät, palautelaatikot, ilopurkki, tiimien terveiset yhteiseen palaveriin, whatsapp, yhdessä suunniteltu lomake, tähtiaikuinen

2. JA 3. VAIHE; PARIN EHDOTUSTEN TUOTTAMINEN JA EHDOTUSTEN ESITTELY

- Palautta jatkuvasti arjessa, sovitut tilanteet
- Ilopurkki; myönteiset asiat purkkiin -> käsitellään viikoittain palavereissa
- Vaihtaripäivä; yksi päivä toisessa ryhmässä -> palaute kokemuksista tiimille
- Huoltamoryhmät; yhteispeli rakentamiseen
- Perjantain Tsemppi -päivä; ilopurkin läpi käyminen, hyvien asioiden jakaminen
- Palaute ja arviointi -osuus aina asialistoilla ja tiimimien muistioissa -> tiimi tuo asian yhteiseen palaveriin
- Whatsapp -palauteryhmä; jokaisen talon omista lähtökohdista ja sopimusten mukaan
- Palautetaulu; hyviä asioita

4. JA 5. VAIHE; RISTIIN ARVIOIMINEN JA AIHEIDEN RYHMITTÄMINEN

- Muistiopohjissa vakioaiheena palaute; viikoittain, palavereissa (tiimit, yhteiset, ryhmät)
- Ilopurkki / Palautetaulu / Whatsapp -ryhmä / Tunnetaulu; Kirjataan palaute, käytetään esim. helmipurkkia, johon laitetaan helmi jokaisesta palautteesta
- Sovitaan tietty päivä palautepäiväksi; huoltamot, palautepalaverit, Tsemppi -päivä jne.

KUVIO 5. Opera –tehtävän vastaukset.

6.4 Työpajoista nousseet ideat ja ehdotukset

Työpajat olivat erittäin idearikkaita ja keskustelua herättäviä. Esimiehet kertoivat, että työpajat olivat saaneet ajatuksia ja ideoita heräämään. Viimeisen tehtävän päätteeksi jokaisella esimiehellä oli konkreettiset menetelmät, joita he lupasivat lähteä työyhteisöissään viemään eteenpäin. Työpajojen tehtävät olivat suunniteltu siten, että esimiehet voivat jatkossa hyödyntää samoja menetelmiä myös työyhteisöissään. Tehtävien avulla olisi mahdollisuus motivoida ja innostaa työyhteisöä sitoutumaan palautekulttuurin jatkuvaan kehittämiseen. Kun kaikki näkevät millaiselta työyhteisö näyttäisi hyvän palautekulttuurin myötä motivaatio menetelmien ylläpitämiseen voisi olla parempi.

Tehtävänä oli miettiä myös mahdollisia toiveita koulutustarpeille. Mihin esimiehet toivoisivat koulutusta, jotta se tukisi palautekulttuurin parempaa kehittymistä. Esimiehet nostivat työpajoissa esiin muun muassa seuraavia ehdotuksia:

- Tunneilmaisun ja tunteiden säätelyn koulutusta henkilöstölle ja esimiehille
- Työtaito ja työyhteisötaitokoulutusta henkilöstölle
- Vuorovaikutustaitojen kehittämistä
- Jokaisen itsenäistä palautteen vastaanottamisen harjoitusta ja palautteen pyytämisen opettelua

7 POHDINTA

7.1 Tulosten tarkastelua

Opinnäytetyön tutkimuskysymykset olivat: 1. Millaisena esimiehet ja henkilöstö kokevat palautekulttuurin työyhteisössään tällä hetkellä? 2. Millaiseksi he haluaisivat työyhteisön palautekulttuuria kehittää? Esimiehille tarkoitetut työpajat ja palautekulttuurista alustavan selvityksen antaneet kyselyt työntekijöille ja esimiehille auttoivat avaamaan paremmin palautteen antamisen kokemuksia ja kulttuuria työyhteisöissä. Kyselyistä ja työpajoista saatu tieto ja erilaisten menetelmien ideointi tuki opinnäytetyölle asetettujen tutkimuskysymysten vastausten saamista.

Liinalaakson ja Tenhiälän (2015) mukaan kannustavan palautteen antaminen ja saaminen tukee omaa ammatillista kehittymistä. Lisäksi posiivisen palautteen antamista ei tulisi unohtaa, sillä sen merkitys työssä kehittymisen kannalta nähdään vielä tärkeämpänä kuin rakentavan palautteen. Työyhteisön jäsenillä tulee kuitenkin olla rakentavan palautteen kohdalla myös parannusehdotuksia. (Liinalaakso & Tenhiälä 2015, 206.) Opinnäytetyön tulosten mukaan rakentavan, rehellisen ja kannustavan palautteen antaminen koettiin tärkeiksi työn kehittymisen kannalta. Palautetta toivotaan hyvin onnistuneista työsuorituksista ja mielellään aina, kun mahdollista. Rakentavan palautteen antaminen koettiin haasteelliseksi ja siihen kaivataankin tukea erilaisten koulutusten avulla. Arkisen palautteen antamisen tärkeys ymmärretään, mutta esimerkiksi esimiesten mukaan palautetta voitaisiin antaa enemmän ja liittää systemaattisemmin arkeen. Riittävä palaute työstä auttaa työntekijöitä kehittämään konkreettisin keinoin toimintaansa ja tuo työlle arvostuksen tunteen.

Oman työsuorituksen arvioiminen ja tavoitteiden asettaminen omalle työlle sekä kehittymiselle on helpompaa riittävän palautteen avulla. Arjessa tapahtuvan säännöllinen palautteen antaminen ja palaute esimiehen ja työntekijän välillä esimerkiksi kehityskeskusteluissa tukee realistisen näkemyksen luomista kehitettävistä ja onnistuneista asioista. Toisinaan alaiset tarvitsevat myöhempää työsuoritusta helpottavaa tai parantavaa palautetta. (Ruohotie 1999, 86.) Opinnäytetyön tuloksissa henkilöstö arvioi, että palautekeskustelua käydään esimiehen kanssa lähinnä kerran vuodessa kehityskeskusteluissa. Ahosen ja Lohtaja-Ahosen (2014) mukaan palautteen

antamista ja saamista ei pitäisi jättää ainoastaan vuosittain käytäviin kehityskeskusteluihin, vaan palautekulttuurin tulisi olla osa päivittäistä kanssakäymistä. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 33.) Opinnäytetyön mukaan esimiehet kokivat antavansa palautetta enemmän, kuin työyhteisön jäsenet kokivat sitä saavansa. Esimiehet nostavat esiin myös laajemman kuvan palautetilanteista, kuin työntekijät. Heidän mukaansa myös toiminnan arviointi on osa palautetta. Pääasiassa esimiehen ja työntekijän välinen palautevuorovaikutus koettiin positiiviseksi ja rakentavaksi kanssakäymiseksi.

Palautekulttuuria tulee tulosten mukaan kehittää. Palautekulttuuriin ollaan melko tyytyväisiä, mutta samalla tiedostetaan jatkuva kehittämisen tarve. Palautetta saadaan hyvin onnistuneissa tilanteissa ja se on rehellistä. Palaute on lähinnä kannustamista sekä todellisiin tilanteisiin perustuvaa. Rakentavaa palautetta ei uskalleta antaa vielä tarpeeksi. Lisäksi kaikkia palautteelle otollisia hetkiä ei välttämättä mielletä palautevuorovaikutukseksi. Oikeudenmukainen palaute nähdään tulosten mukaan tärkeänä. Myös Sparr ja Sonnentag (2008, 197) mainitsivat, että myönteisen palautteen vastaanottaminen on helpompaa, kun se koetaan oikeudenmukaiseksi. Lisäksi kannustava palaute vaikuttaa työntekijöiden suorituskykyyn ja luottamukseen esimies-alaisuudessa. (Sparr & Sonnentag 2008, 198–199.)

Esimiestyön työvälineenä palautekulttuurin luominen on tärkeää. Esimiehen hyvä tietämys henkilöstön tarpeista ja vahvuuksista sekä kehitettävistä asioista tukee työyhteisön kehittymistä työssään. (Eronen 2011, 183–185.) Opinnäytetyön tulosten mukaan palautekulttuurin ylläpitäminen ja kehittäminen antavat esimiehelle tietoa työyhteisön toiveista ja tarpeista sekä tietoa työyhteisön ilmapiiristä. Palautetta voidaan hyödyntää yksiköiden toiminnan kehittämisessä sekä oman toiminnan kehittämisessä.

Liinalaakson ja Tenhiälän (2015, 200–201) mukaan työntekijöiden kuuleminen ja osallisuuden lisääminen auttavat sitoutuneisuuteen ja työtyytyväisyyteen. Työilmapiiri kehittyy toisiaan hyväksyväksi ja ymmärtäväksi. Hyvä palautteen antamisen ja saamisen kulttuuri tukee myös yhteisten arvojen ja käytäntöjen hyväksymistä ja lisää työnarvostuksen tunnetta. (Liinalaakso & Tenhiälä 2015, 200–201.) Skakon, Nielsen, Borg ja Guzman (2010, 131) nostivat esiin esimiehen roolin muun muassa positiivisen käyttäytymisen näkökulmasta. Heidän mielestään esimies vaikuttaa omalla käyttäytymisellään työyhteisön toimintaan. Työpajoista saatujen tulosten perusteella

toimivan palautekulttuurin rakentamiseen tarvitaan esimiehen esimerkkiä, omaa innostusta ja motivaatiota sekä ohjausta, tukea ja alkuun saattamista. Lisäksi palautekulttuurin rakentuminen vaatii työyhteisön ideointia, kehittämistä ja arviointia. Tulosten perusteella työntekijöiden tietämys palautteen merkityksestä työhön ja jaksamiseen on hyvin laaja. Heidän tietotaidon hyödyntäminen on yksi osa palautekulttuurin rakentamista.

Aikaisemmat tutkimukset tukevat opinnäytetyön tuloksia ja osoittavat sen, että aiheena palaute on hyvin moniulotteinen käsite. Yhteistä aikaisempien tutkimusten, palautekirjallisuuden ja tämän opinnäytetyön kohdalla on palautteen antamisen ymmärtäminen osana työyhteisöjen vuorovaikutusta, toimivaa yhteisöllisyyttä ja työn merkityksen arvostamista ja työhyvinvointia. Kirjallisuuskatsauksessa löydetty tutkimukset käsittelevät palautevuorovaikutuksen vaikuttavuutta sekä johtajuuden näkökulmasta, että työntekijän ja esimiehen välisen vuorovaikutuksen ja arvostuksen näkökulmasta. Aikaisempien tutkimusten jatkotutkimusehdotuksissa toivottiin jäsenettyä tapaa viedä palautekulttuuria erilaisin menetelmin syvemmälle käytäntöön. Koska jokaisessa tutkimuksessa nostetaan esille kannustava palaute ja sen vaikuttavuus työntekijöiden kokemuksiin yleisesti työstä ja työyhteisön toimivuudesta, on tärkeää huomioida nimenomaan myönteisen palautteen vaikuttavuus työn kehittämiseen ja arvostukseen.

7.2 Opinnäytetyön eettisyys

Hyvän tieteellisen käytännön tunnusmerkkejä ovat muun muassa tarkkaavaisuutta, huolellisuutta ja rehellisyyttä noudattavat toimintatavat. Tutkimuksen tiedonhankinta on kriteerien mukaista ja ottaa myös huomioon muiden tutkijoiden töiden arvon sekä merkityksen. Tutkimuksen tulee olla hyvin suunniteltu ja toteutettu sekä raportoitu asetettujen vaatimusten mukaisesti. Tutkittavien tulee voida luottaa oikeuksiinsa. Tutkija huolehtii omista velvollisuuksistaan ja vastuistaan hyvien tutkimuskäytäntöjen mukaisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2011, 132–133.) Tutkimustieteellisen neuvottelukunnan (2012) oheistuksen mukaan eettisesti hyväksyttävän ja luotettavan tutkimuksen tekeminen edellyttää sille annetun ohjeistuksen mukaisesti toimimista. (Tutkimustieteellinen neuvottelukunta 2012, 6.)

Tutkimuseettinen neuvottelukunta on määrittänyt, että hyvään tieteelliseen käytäntöön kuuluu avointa ja vastuullista tutkimusaineiston hyödyntämistä, arviointia ja raportointia. Sen mukaan tutkimusluvut ja tutkimukseen osallistuvien velvollisuudet ja oikeudet tulee määritellä hyvää tieteellistä ja eettisesti hyväksyttävää käytäntöä noudattaen. Myös kaikki kirjallinen materiaalia ja tutkimusaineistoa tulee käsitellä muita tutkijoita ja heidän tutkimuksiaan kunnioittaen ja rehellisyyttä noudattaen. (Tutkimustieteellinen neuvottelukunta 2012, 6–7.)

Tässä opinnäytetyön tutkimuksessa saatua tietoa käsitellään sille kuuluvalla arvostuksella ja luottamuksella. Ennen tutkimuksen aloittamista tehtiin yhteistyöorganisaation varhaiskasvatuksen johtajan kanssa yhdessä tutkimuslupahakemus, josta käy ilmi opinnäytetyön prosessiin liittyvät velvollisuudet. Tutkimus pyritään pitämään läpinäkyvänä ja työpajojen toiminnalliset osuudet avaavat organisaation esimiehille tutkimuksen etenemistä. Opinnäytetyö kuvaa työyhteisöjen kokemuksia heidän palautekäytännöistään.

Kyselylomakkeiden vastauksista opinnäytetyön analyysia tehdessä ja lainauksia käytettäessä on huolehdittu siitä, ettei vastaajat ole tunnistettavissa niistä, ja siten samalla on pyritty takaamaan kaikkien vastaajien yksityisyys. Työntekijöiltä saatujen vastausten koonnissa esimiehille vastaukset käsiteltiin yleisellä tasolla, ei yksikkökohtaisesti. Vastaukset olivat hyvin yhdensuuntaiset. Lisäksi yksikkökohtaisten vastausten käsittely ei ollut tämän opinnäytetyön kannalta merkittävää. Tärkeintä oli saada mahdollisimman hyvä kuva vallitsevasta palautekulttuurista, jotta työpajoissa tapahtuva kehittämisen näkökulma onnistuisi parhaiten. Työpajoissa sovittiin ensimmäisellä kerralla, ettei luottamuksellisia keskusteluita kirjata, vain yhdessä sovitut ja yleiset huomiot sekä tehtävien vastaukset.

Opinnäytetyössä on hyödynnetty palautekirjallisuutta ja aikaisempia tutkimuksia tukemaan opinnäytetyön aiheen teoreettista pohjaa rehellisesti ja alkuperäisiä tekijöitä ja heidän julkaisujaan asianmukaisesti kunnioittamalla sekä yleistä opinnäytetyölle annettua kirjallista raportointiohjeistusta noudattaen.

7.3 Opinnäytetyön luotettavuus

Opinnäytetyön toimijoiden näkemykset ja kokemukset on käsitelty heidän vastauksiaan kunnioittavasti. Varhaiskasvatus oli luonnollinen valinta opinnäytetyön toimijaksi lastentarhanopettajataustan vuoksi. Päiväkodin arjen ja esimiesten työn moninaisuuden ymmärtäminen auttoi käytännön järjestelyissä sekä kyselyiden vastausten ymmärtämisessä. Usean vuoden kokemus työyhteisön keskustelevien pedagogisten aikuisryhmien mentorina toimiminen auttoi työpajojen suunnittelussa, ohjaamisessa ja toteuttamisessa sekä arvioinnissa. Tämän vuoksi oli luontevaa toteuttaa opinnäytetyön kehittämisnäkökulma työpajojen muodossa uusien ideoiden kehittämisessä.

Opinnäytetyön luotettavuutta lisäävät myös jatkuva prosessiluonteinen työn arviointi, ohjauksen hyväksi käyttäminen ja kirjallisuuteen sekä aikaisempiin tutkimuksiin tutustuminen. Kirjallisuuskatsaus antoi suunnan ja tuki opinnäytetyön teoreettista puolta. Opinnäytetyön analyysin tuottaminen oli aluksi hankalaa, sillä kyselyistä saatu materiaali oli laadulliselle tutkimukselle hyvin laaja. Se vaati erityistä tarkkuutta. Tutkimuksen vastaajien määrä oli suuri laadulliselle tutkimukselle. Oli kuitenkin tärkeää saada tarpeeksi esimiehiä osallistumaan työpajatoimintaan.

Koska kyseessä on yksittäinen kyselytutkimus ja sen avulla menetelmien kehittäminen, voidaan päätellä, että suurin hyöty opinnäytetyön tuloksista on juuri niille päiväkodeille, jotka osallistuivat opinnäytetyön tutkimukseen. Opinnäytetyön aihe on yleisesti hyvin ajankohtainen aina. Oli työyhteisö minkä alan tahansa, palauskulttuurin ylläpitäminen, kehittäminen ja arviointi koskevat kaikkia. Toimintaa ja kehitysideoita voidaan muokata kunkin työyhteisön tarpeiden mukaan. Tässä opinnäytetyössä ajatuksena oli tuoda kokemuksista saatu tieto mahdollisimman hyvin arkisten käytäntöjen hyötykäyttöön.

7.4 Johtopäätökset

Tuloksista voisi päätellä, että varhaiskasvatuksen työntekijät ovat sitoutuneita oman työn sujuvuuden ja yhteisten arvojen sekä päämäärien huomioimiseen. Siten myös palauskulttuurin kehittäminen sopii osaksi työyhteisön rakenteiden perustaa. Työpajat esimiesten kanssa tukivat palauskulttuurin kehittämisprosessin aloittamista työyksiköissä. Esimiehet kokivat saaneensa vertaistukea ja ideoita systemaattisen

palautekulttuurin rakentamiselle. Tärkeimpänä esimiehet kokivat käytännöllisten menetelmien siirtymisen arkeen pysyväksi tavaksi toimia. Työpajat olivat suunniteltu siten, että ne antaisivat esimiehille myös käyttökelpoisia menetelmiä, joita he voisivat hyödyntää työyhteisön palautekulttuurin kehittämisessä. Palautekulttuurin kehittäminen vaatii aikaa ja systematisoituja käytäntöjä. Esimies voi käynnistää palautekulttuurin kehittämisen ja sitten tarjota mahdollisuuden ideointiin uusien menetelmien löytämiseen. Kun työntekijät osallistuvat itse kehittämiseen ja ideointiin myös sitoutuneisuus lisääntyy. Esimies johtaa ja mahdollistaa tämän toiminnan.

Palautekulttuurin kehittäminen on osa työyhteisön vuorovaikutusta. Vuorovaikutuksen kehittyessä avoimemmaksi ja vastaanottavammaksi, myös palautteen antamisen keinot saattavat löytyä helpommin. Kannustavan ja toista huomioivan palautteen antaminen voi olla yksi keino lisätä yhteenkuuluvuutta ja työtyytyväisyyttä. Kun opitaan antamaan palautetta toista kunnioittaen ja kannusten, voidaan oppia myös parempaa vuorovaikutusta sekä parempaa rakentavan palautteen antamista ja vastaanottamista. Avoin ja salliva ilmapiiri helpottaa palautteen antamista. Myös esimiehen läsnäolo ja kiinnostus työyhteisönsä asioista tukee esimiestyötä ja yhteisen palautekulttuurin luomista sekä tukee yleistä työtyytyväisyyttä. Sitoutuminen kehittämiseen vahvistuu, kun työntekijät saavat mahdollisuuden osallistua yhteisen kulttuurin luomiseen. Luottamus esimiehen ja työntekijöiden välillä kasvaa avoimen ja vastavuoroisen palautekulttuurin luomisen myötä.

Palautekulttuurin kehittämistä tukevissa tuloksissa sekä kyselyiden että työpajoista saatujen tulosten mukaan yhteistä vastauksissa ovat toiveet palautteen antamisessa ja saamisessa kouluttautumisesta ja vuorovaikutus- ja tunnetaitojen kehittämisen koulutuksista. Myös työntekijätaidot nostettiin esimiesten työpajoissa keskusteluun. Tämä osoittaa sen, että palautekulttuurin luominen ei ole selkeä ja yksiselitteinen prosessi. Jotta palautteen antaminen olisi luontevaa, vaatii se paljon valmisteluita, jotka tukevat sen kehittymistä. Opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää menetelmiä luontevan palautekulttuurin luomisen tueksi. Työpajojen tehtävät itsessään antavat mahdollisuuden päästä alkuun ja tuloksena työpajoista esimiehet ideoivat itse erilaisia menetelmiä, joita voivat hyödyntää työyhteisön kasvussa kohti hyvää ja kannustavaa palautekulttuuria. Palautevuorovaikutus vaatii jatkuvaa ylläpitämistä ja arviointia. Jatkuvat muutokset, henkilökunnan vaihtuvuus ja uusien toimintamallien luominen työelämässä haastavat entisestään etsimään työyhteisön yhteenkuuluvuuden ja

vuorovaikutuksellisen ilmapiirin luomisen keinoja. Palautekulttuurin kehittäminen on yksi osa isompaa kokonaisuutta.

7.5 Jatkotutkimusideat

Jatkuva työyhteisön ja esimiesten kouluttautuminen voisi kehittää ja ohjata oppimista ja uusien näkökulmien löytämistä myös palautekulttuurin tukemiseksi. Työyhteisöjen tulisi löytää itselleen sopivia ja ylläpidettäviä keinoja sekä kehittää selkeitä rakenteita, miten palautteen antaminen olisi työyhteisössä luontevampaa. Jatkossa voisikin miettiä, voisiko työyhteisöön kehittää erillisiä tapoja, joilla mahdollistetaan sopiva aika ja paikka säännölliselle ajatusten vaihdolle ja keskustelulle.

On kuitenkin selvää, että jokainen menetelmä vaatii esimieheltä ja työntekijöiltä työtä rakenteiden ylläpitämiseksi. Palautekulttuurin kehittyminen on jatkuvaa ja muokkautuu työyhteisön muuttuvien tilanteiden myötä aina uudestaan. Kehittyminen vaatii myös rohkeutta antaa, vastaanottaa ja hyväksyä palaute.

Jatkotutkimusaiheena voitaisiin tutkia esimerkiksi, miten vuorovaikutustaidot tukevat palautevuorovaikutusta? Mielenkiintoista olisi myös toteuttaa pidempi aikainen prosessi palautekulttuurin luomisen kehittymisestä ja verrata lähtötilannetta ja lopputulosta keskenään. Lisäksi voitaisiin pohtia, miten työyhteisöt hyötyisivät esimerkiksi systemaattisesta palautekeskustelusta ja sille varatusta ja sovitusta erillisestä ajankohdasta työyhteisössä.

LÄHTEET

- Ahonen, R. & Lohtaja-Ahonen, Sirke. 2014. Palaute kuuluu kaikille. 4. painos. Liettua: Petro Ofsetas.
- Alasuutari, P. 2007. Laadullinen tutkimus. 3. uud. painos. Vaajakoski: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Berlin, Satu. 2008. Innostava, lannistava, helpottava palaute. Alaisten kokemuksia ja näkemyksiä esimiehen ja alaisen välisestä palautevuorovaikutuksesta. Vaasan yliopisto. Johtamisen laitos. Väitöskirja.
- Davies, M. B. 2007. Doing a successful research project. Using qualitative or quantitative methods. Hampshire / New York: Palgrave Macmillian.
- Eronen, H. 2011. Voimaannuttava johtaminen työtyytyväisyyden ja työkyvyn edistäjänä poliisilaitoksissa. Tampereen yliopisto. Johtamiskorkeakoulu. Akateeminen väitöskirja.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 4. painos. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.
- Foddy, W. 2003. Constructing questions for interviews and questionnaires. Theory and practice in social research. University of Cambridge. Cambridge: Cambridge University Press.
- Fransson, S., Ekval, G. & Tomson, G. 2008. Leadership behaviour of nurse managers in relation to job satisfaction and work climate. *Journal of Nursing Management* 16, 578–587.
- Hakonen, N., Hakonen, A., Hulkko-Nyman, K. & Ylikorkala, A. 2014. Palkitse taitavammin. Palkitsemistavat esimiestyön ja johtamisvälineinä. 2. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Heikkinen, H. L. T. 2015. Toimintatutkimus: Kun käytännöt ja tutkimus kohtaavat. Teoksessa Valli, R. & Aaltola, J. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 4. painos. Jyväskylä: PS-Kustannus, 204–219.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2014. Tutki ja kirjoita. 19. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hujala, E., Heikka, J. & Halttunen, L. 2016. Johtajuus varhaiskasvatuksessa. Teoksessa Hujala, E. & Turja, L. (toim.) Varhaiskasvatuksen käsikirja. 3. painos. Jyväskylä: PS-Kustannus, 289–301.
- Huovinen, O. 2015. Johtajan ja työntekijän välinen palautevuorovaikutus. Jyväskylän yliopisto. Puheviestinnän Pro gradu –tutkielma.
- Huuhka, M. 2010. Luovan asiantuntijaorganisaation johtaminen. Hämeenlinna: Talentum Media OY.

- Jalava, U. & Uhinki, A. 2007. 100 ideaa esimiestyöhön. Hämeenlinna: Tammi.
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2006. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. 3.painos. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Järvinen, P. 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Kangasniemi, M., Pietilä, A-M., Utriainen, K., Jääskeläinen, P., Ahonen, S-M. & Liikanen, E. 2013. Kuvaileva kirjallisuuskatsaus: eteneminen tutkimuskysymyksestä jäsenettyyn tietoon. *Hoitotiede* 25, 291-301.
- Kansanen, O. 2004. Esimies valmentajana. Yhteistyöllä tuloksiin. Juva: WS Bookwell Oy.
- Karila, K. 2004. Monimuotoistuva työ haaste päiväkodin johtajille. Teoksessa *Päiväkodin johtaja on monitaituri*. Lastentarhanopettajaliiton julkaisu. 16–19. Luettu 17.5.2017. <https://staff.jyu.fi/Members/ttuomin/PaivakodinjohtajaOnMonitaituri.pdf>.
- KT Kuntatyönantajat . 2013. Kuntatyön tulevaisuus. Skenaariotyöskentely tulevaisuuden kuvan luojana. Luettu 25.4.2017. http://shop.kuntatyonantajat.fi/uploads/kuntatyon_tulevaisuus.pdf.
- Kauhanen, J. 2015. Esimies palkitsijana. Aseta tavoitteet, mittaa ja palkitse. Helsinki: Kauppakamari.
- Laakso A. & Lehtinen, R. 2014. Tulevaisuutta tekemään – työpajatyöskentelyn metodiopas. Hämeenlinna: Hämeen ammattikorkeakoulu.
- Liinalaakso, V. & Tenhiälä, A. 2015. Esimiestyöskentely palkitsemisen toimivuuden varmistajana, 199–212. Teoksessa Hakonen, A. & Nylander, M. (toim.) *Palkitseminen ihmisten johtamisessa*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Lönnqvist, J. 2007. Johtajan ja johtamisen psykologiasta. Kohti parempaa ihmisten johtamista. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Manka, M-L. 2011. Työnilo. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Lastentarhanopettajaliitto ry. 2004. Päiväkodin johtaja on monitaituri. Kurkistus päiväkodin johtajan työn arkeen. Luettu 4.5.2017. <https://staff.jyu.fi/Members/ttuomin/PaivakodinjohtajaOnMonitaituri.pdf>
- Patton, M. Q. 2002. *Qualitative Research & Evaluation Methods*. 3rd ed. London: Sage Publications Inc.
- Pirinen, H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Ranne, J. 2006. *Anna palaa! Käytännön palautekirja*. Helsinki: Hakapaino.
- Ranne, J. 2014. *Anna vaikuttaa! Tee palautteesta vaikuttava!* Helsinki: Hakapaino.

- Rauramo, P. 2008. Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta. 1. painos. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Ronkainen, S., Pehkonen L., Lindblom-Ylänne, S. & Paavilainen, E. 2011. Tutkimuksen voimasanat. 1.painos. Helsinki: WSOYPro Oy.
- Ruohotie, P & Honka, J. 1999. Palkitseva ja kannustava johtaminen. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Salminen, A. 2011. Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyyppeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin. Vaasan yliopisto. Opetusjulkaisuja 42. Julkisjohtaminen 4.
- Skakon, J., Nielsen, K., Borg, V. & Guzman, J. 2010. Are leaders' well-being, behaviours and style associated with the affective well-being of their employees? A systematic review of three decades of research. *Work & Stress* 24 (2), 107–139.
- Sparr, J. & Sonnentag, S. 2008. Fairness perceptions of supervisor feedback, LMX, and employee well-being at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 17 (2), 198-225.
- Strömmer, R.1999. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Summa, T. & Tuominen, K. 2009. Fasilitaattorin työkirja. Menetelmiä sujuvaan ryhmätyöskentelyyn. Kehitysyhteistyön palvelukeskus Keva ry. Luettu 27.2.2017 http://www.globaalikasvatus.fi/tiedostot/Fasilitaattorin_tyokirja.pdf.
- Surakka, T. & Laine, N. 2011. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Tampere: Taurus Media.
- Sydänmaalakka, P. 2012. Älykäs organisaatio. 8. painos. Vantaa: Talentum Media Oy.
- Syvänen, S. Tikkamäki, K., Loppela, K., Tappura, S., Kasvio, A. & Toikko, T. 2015. Dialoginen johtaminen : avain tuloksellisuuteen, työelämän laatuun ja innovatiivisuuteen. Tampere : Tampereen Yliopistopaino Oy - Juvenes Print.
- Syvänen, U. 2008. Palautekäytännöt työhyvinvoinnin tukena perioperatiivisessa hoitotyössä. Tampereen yliopisto. Pro gradu –tutkielma.
- Tiililä, M. 2016. Innosta onnistumaan yhdessä. Viro: Printon.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja analyysi. 8.painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tutkimustieteellinen neuvottelukunta. 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Luettu 6.2.2017. http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf.
- Työsopimuslaki 26.1.2001/55.
- Työterveyslaitos. 2017. Työn imu. Luettu 6.2.2017. <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyon-imu/>.

Valli, R. 2015. Paperinen kyselylomake. 84–108. Teoksessa Valli, R. & Aaltola, J.(toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 4.painos. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Ylikorkala, A. & Sweins, C. 2015. Palkitsemisen kokonaisuus, 21–40. Teoksessa Hakonen, A. & Nylander, M. (toim.) Palkitseminen ihmisten johtamisessa. Jyväskylä: PS-kustannus.

LIITTEET

Liite 1. Kirjallisuuskatsauksen tuloksia

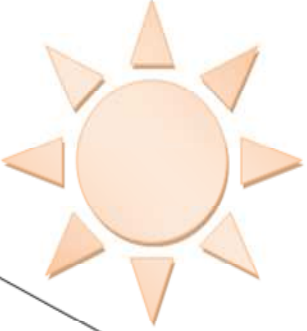
1(2)

	Tutkimuksen tekijä, julkaisuvuosi, taso, julkaisumaa	Tarkoitus / Tavoite	Metodologiset lähtökohdat / Näytön aste	Keskeiset tulokset
	Kansalliset tutkimukset			
1	Berlin, 2008 Innostava, lannistava, helpottava palaute. Alaisten kokemuksia ja näkemyksiä esimiehen ja alaisen välisestä palautevuorovaikutuksesta. Vaasan yliopisto Väitöskirja Suomi	Selvittää alaisten kokemukselleen antamia merkityksiä palautetapahtuman elementeistä. Tarkoitus on ymmärryksen syventäminen esimiehen ja alaisen palautetapahtumissa kokemusten ja näkemysten avulla.	Kvalitatiivinen Haastattelututkimus (n=47) Analyysimenetelmä sisällön analyysi kvantitatiivinen analyysi (aineiston systemaattinen käsittely ja tukeminen)	Palaute vaikuttaa työsuorituksen arvioimisen työkaluna. Esimiehen antamalla palautteella on erilaisia muotoja. Alaiset arvioivat esimieheltään saamaa palautetta omiin aikaisempiin kokemuksiinsa ja käsityksiinsä peilaten. Onnistuneet palautekokemukset vaikuttivat menestymisen ja palkitsevan palautteen sekä hyvän mielen tunteeseen. Työyhteisöissä olisi tarpeen kehittää järjestelmiä, jotka tukisivat palautteen antamista.
2	Eronen, 2011 Voimaannuttava johtaminen työtyytyväisyyden ja työkyvyn editäjänä poliisilaitoksissa. Tampereen yliopisto. Akateeminen väitöskirja Suomi	Kartoittaa poliisipäälliköiden ja esimiesten voimaannuttamisen keinoja henkilöstölle sekä tutkia eroavaisuuksia henkilöstön voimaannuttamisessa työhyvinvoinnilla hyvissä ja huonoissa poliisilaitoksissa.	Kvantitatiivinen Survey -tutkimus Kyselylomake Aineistona käytettiin henkilöstön työoloja koskevia vuosina 2002 ja 2005 tehtyjä barometrikyselyitä (n=8000)	Tutkimuksen tuloksista käy ilmi, että johtajuudella ja johtamismallilla on suuri merkitys kokonaisuudessaan työtyytyväisyyteen vaikuttavana tekijänä. Tutkimus osoittaa, että saatu palaute vaikuttaa työhyvinvointiin ja siten nostaa työtyytyväisyyttä organisaatiossa. Aito läsnäolo, alaisten kuunteleminen, kannustus, tuki avoimien keskustelukuluttuuri sekä luottamuksen osoittaminen mahdollistaa palautteen antamisen sekä voimaannuttaa työyhteisöä.
3	Huovinen, 2015 Johtajan ja työntekijän välinen vuorovaikutus. Jyväskylän yliopisto. Puheviestinnän Pro gradu – tutkielma. Suomi	Tarkoitus ymmärtää johtajan ja työntekijän välistä palautevuorovaikutusta. Ymmärtää millaisia näkemyksiä ja kokemuksia lähihoitajilla on laadukkaasta palautteesta	Kvalitatiivinen Ryhmähaastattelu (n=12) Sisällön analyysi	Palautevuorovaikutustilanteet koetaan haastaviksi ja johtajien ja työntekijöiden väliset vuorovaikutussuhteet vaikuttavat. Merkityksellisimpiä tekijöitä palautevuorovaikutuksessa ovat avoimuus, luottamus, läheisyys ja roolien selkeys. Perusteltu, nopea ja suora palaute koetaan hyvänä ja sitä arvostetaan. Johtajan ja työntekijän välistä palautevuorovaikutusta tulis tutkia jatkossakin, koska tutkimus osoitti, että palautteen antamisessa on kehitettäviä piirteitä.

Jatkuu

4	<p>Syvänen, 2008 Palautekäytännöt työhyvinvoinnin tukena perioperatiivisessa hoitotyössä.</p> <p>Tampereen yliopisto. Pro gradu –tutkielma. Suomi</p>	<p>Tavoitteena on etsiä tietoa, jonka avulla voidaan kehittää palautteen antamista ja työhyvinvointia. Tarkoitus on kartoittaa perioperatiivisten sairaanhoitajien hoitotyöstä saaman palautteen määrää ja selvittää palautteen yhteyttä työhyvinvointiin</p>	<p>Kvantitatiivinen Kyselytutkimus (palaute- ja työhyvinvointimittari QPSNordic 34 +)</p> <p>Otos 170, vastaus prosentti 46% (n=82)</p> <p>Aineisto analysoitiin: SSPS, Khiin neliötesti, Spearmanin korrelaatiokertoimen, Mann-Withneyn U – testi ja Kruskal-Wallis – testi</p>	<p>Työhyvinvointi osoittautui olevan keskimääräisellä tasolla. Palkkiolla oli yhteyttä positiiviseen kokemukseen johtamisesta, työyhteisön vuorovaikutuksesta ja vaikutusmahdollisuuksista. Tiimin jäseniltä saatiin palautetta melko hyvin, mutta johtajilta saatua palautetta olisi toivottu enemmän. Välitön henkilökohtainen palaute koettiin merkityksellisempänä. Välillistä palautetta saatiin vähän. Tutkimus tuotti tietoa palautekäytäntöjen yhteydestä työhyvinvointiin.</p>
Kansainväliset tutkimukset				
5	<p>Fransson Selgren, Ekvall & Tomson, 2008 Leadership behavior of nurse manager in relation to job satisfaction and work climate.</p> <p>Journal of Nursing Management. Sweden</p>	<p>Tavoitteena tarkastella johtajien käyttäytymistä suhteessa työtyytyväisyyteen ja työilmapiiriin.</p>	<p>Kvantitatiivinen Kyselytutkimus (3 validoitua kyselylomaketta; työhyvinvointi, johtajan käyttäytyminen ja työilmapiiri) (n=426) / (55%)</p>	<p>Tutkimus antoi näyttöä siitä, että johdon käyttäytyminen ja työilmapiiri vaikuttavat työtyytyväisyyteen hoitotyössä. Johtajan merkitys ilmapiirin luomisessa koetaan tärkeäksi. Johtajan tehtävä on välittää ihmisistä organisaatiossa, arvioida tuottavuutta ja käsitellä muutoksia. Avoimen ilmapiirin luomisessa johtajan tulee tukea alaistensa uusia ideoita ja aloitteita. Hyvä ilmapiiri edesauttaa työtyytyväisyyttä ja alaiset pysyvät työssään.</p>
6	<p>Ksakon, Nielsen, Borg & Guzman, 2010 Are leaders' well-being, behaviours and style associated with the affective well-being of their employees? A systematic review of three decades of research.</p> <p>Work & Stress Denmark</p>	<p>Tavoitteena tuottaa tietoa johtajien stressin ja käyttäytymisen suhteesta työntekijöiden stressiin tunteisiin vaikuttavaan hyvinvointiin.</p>	<p>Systemaattinen kirjallisuuskatsaus (n=49) Aikaväli 1980-2009.</p>	<p>Johtajien mielialan nähdään vaikuttavan alaistensa mielialaan. Muutosjohtamisen johtamistyyli todettiin olevan voimakkaasti yhteydessä positiivisuuteen. Johtajan positiivinen käyttäytyminen; tuki, palaute, luottamus ja rehellisyys tukevat hyvin tunteisiin vaikuttavaa hyvinvointia, aiheuttaa vähemmän stressiä ja auttaa työntekijöiden stressin sietoa.</p>
7	<p>Sparr & Sonnentag, 2008 Fairness perceptions of supervisor feedback, LMX, and employee well-being at work.</p> <p>University of Konstanz European Journal of Work and Organizational Psychology Germany</p>	<p>Tavoitteena tarkastella työntekijöiden oikeudenmukaisuuden käsityksiä esimiehen palautteesta ja niiden suhteesta työntekijöiden hyvinvointiin.</p>	<p>Kvantitatiivinen Pitkittäistutkimus Regressioanalyysi (n=99)</p>	<p>Tutkimus tuotti tietoa siitä, että oikeudenmukaisuuden käsitykset liittyivät laadukkaampaan hyvinvointiin</p>

Liite 2. Palautetalo



PALAUTETALO

Millainen on työyhteisönne palautekulttuuri tällä hetkellä ja millainen sen toivoisitte olevan? Vastauksenne voitte jättää nimettömänä. Voit jatkaa vastauksiasi paperin kääntöpuolelle. Vastauksia hyödynnetään Teidän hyvän palautteen antamisen käytäntöjen kehittämiseksi arjessa työhyvinvoinnin lisäämiseksi.

1) Millainen mielestäsi on hyvä palaute?
2) Millaisissa tilanteissa ja millaisin keinoin annat palautetta nyt?
3) Millaisissa tilanteissa ja millaisin keinoin mielestäsi palautetta tulisi antaa?
4) Miten usein saat palautetta tällä hetkellä? Miten usein haluaisit saada palautetta?
5) Millaista palautetta johtaja antaa sinulle? Milloin annat itse palautetta johtajalle?
6) Miten hyödynnät saamaasi palautetta työssäsi?

Liite 3. Palautekyselyn saatekirje

Saatekirje

15.3.2017

Palautekysely

Opiskelen Tampereen ammattikorkeakoulussa, Sosiaali- ja terveystieteiden johtamisen koulutusohjelmassa (ylempi amk). Työkseni toimin vakituudessa toimessa lastentarhanopettajana. Varhaiskasvatuksesta minulla on kokemusta yli 13 vuoden ajalta. Koulutukseltani olen sosionomi amk. Kokemusta minulla on myös arkisen kasvatustyön ohella pedagogisten ryhmien ohjaamisesta henkilöstölle sekä varajohtajuudesta. Kokemuksiani olen kartuttanut varhaiskasvatuksen lisäksi perhetyössä perhetyön ohjaajana sekä lastensuojelutyössä. Työssäni olen huomannut hyvän ja kannustavan palautteen arvon ja voiman, siksi olen kiinnostunut kehittämään sitä ja nostamaan positiivisen palautteen merkitystä näkyväksi.

Opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata palautteen antamista johtamisen työvälineenä työyhteisössä sekä kehittää palautekulttuuria ideoimalla uusia konkreettisia menetelmiä palautteen antamiselle. Opinnäytetyö pyrkii kuvailemaan ja ymmärtämään palautteen antamisen kokemuksia esimiestyön työvälineenä. Sen tarkoituksena on kartoittaa millaisilla menetelmillä palautteen antaminen arjessa olisi helpompaa ja tulisi osaksi työyhteisön arkea. Opinnäytetyön tavoitteena on lisätä ymmärrystä palautteen antamisesta esimiestyön ja henkilöstön näkökulmasta, kehittää konkreettisia työmenetelmiä ja kehittää työyhteisön palautekulttuuria siten, että se tukee työhyvinvointia.

Pyydänkin nyt Teitä ystävällisesti osallistumaan opinnäytetyön kannalta tärkeään aineiston hankintaan. Teidän vastaustenne ansiosta palautekulttuuria työyhteisössänne voidaan kehittää työhyvinvoinnin lisäämiseksi. Hyvän palautteen antaminen on jokaisen vastuulla.

Olen laatinut kyselylomakkeen Palautetalon muotoon. Se sisältää avoimia kysymyksiä, joihin toivon Teidän vastaavan mahdollisimman rehellisesti. Kysymykset kartoittavat tämän hetkistä palautteen antamisen kulttuuria ja sitä, millainen sen toivoisitten olevan. Kyselyt palautetaan nimettöminä ja ne käsitellään luottamuksellisesti. Kun kyselylomakkeet on käsitelty ja niiden sisältö analysoitu, käsitellään kyselyistä nousseet teemat yhdessä esimiestenne kanssa.

Kyselyt palautetaan esimiesten kanssa yhdessä sovitulla aikataululla suljetussa kirjekuoressa.

Palautus viimeistään: _____

Ystävällisin terveisin, Tiina Mattila



Kiitos kaikista vastauksistanne!

Liite 4. Sähköpostikysely esimiehille

PALAUTEKYSELY ESIMIEHILLE 30.3.2017

Kysely lähetetään sähköpostitse. Aikaa kyselyyn vastaamiseen on **13.4.2017 asti**.

Kyselyn vastaukset toivon sähköpostiini sovittuun päivämäärään mennessä.

Vastaukset voit kirjoittaa puhtaalle word-pohjalle, muistathan numeroida vastauksesi!

Tai voit kirjoittaa tähän asiakirjaan suoraan kysymysten alle.

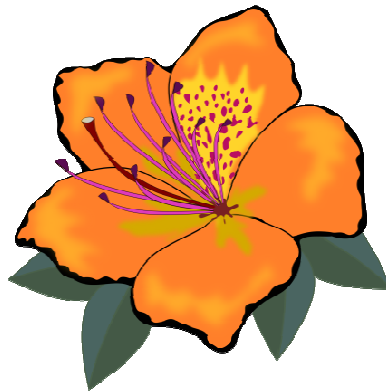
- 1) MILLAINEN MIELESTÄSI ON HYVÄ PALAUTE?**

- 2) MILLAISISSA TILANTEISSA / MILLAISIN KEINAIN ANNAT PALAUTETTA NYT?**

- 3) MILLAISTA PALAUTETTA SAAT TYÖNTEKIJÖILTÄSI?**

- 4) MITEN USEIN MIELESTÄSI PALAUTTETTA TULISI ANTAA ?**

- 5) MITEN HYÖDYNNÄT SAAMAASI PALAUTETTA OMASSA TYÖSSÄSI?**



KIITOS VASTAUKSESTASI!

Liite 5. Skenaariotehtävä

Aiheeseen virittävänä tehtävänä voidaan teettää palautteen tulevaisuutta koskeva tehtävä. Tehtävän ajatus on siinä, että pohditaan palautekulttuurin nykytilaa ja kehittymisen mahdollisuuksia, jotta muutos olisi mahdollista. Koska toivottava tila on tavoiteltava, voidaan pohtia, miten se voidaan saavuttaa. Siihen jatkotehtävänä voidaan työstää esimerkiksi Opera -tehtävä.

<p>1) Toiminta jatkuu ennallaan</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Millainen palautekulttuuri työyhteisössä on, kun se jatkuu ennallaan?
<p>2) Vältettävä tila</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Millainen palautekulttuuri on, jos sille ei anneta mahdollisuutta kehittyä? • Kun positiivisen palautteen antaminen ei suju?
<p>3) Toivottava tila</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Millainen työyhteisön palautekulttuuri on parhaimmillaan ja onnistuessaan?

Liite 6. Opera –tehtävä



Opera –tekniikan viisi vaihetta palautekulttuurin kehittämiseksi:

1) *Omien ideoiden tuottaminen*

Tässä vaiheessa jokainen esimies ideoi ensin itsenäisesti vastauksia annettuihin kysymyksiin. Tavoitteena oli, että jokainen pohti annetun tehtävänannon mukaan omia ehdotuksiaan ja ideoitaan. Vaiheen aikana ei saanut keskustella.

2) *Parin ehdotusten tuottaminen*

Toisessa vaiheessa muodostimme neljästä esimiehestä kaksi paria. Kukin osallistuja esitteli jokaisesta annetusta kysymyksestä omat ideansa parille. Keskustelun jälkeen kirjattiin yhteiset ehdotukset muille nähtäväksi. Ideat perusteltiin ja niistä valittiin tärkeimmät esitettäväksi.

3) *Ehdotusten esittely*

Yhteiset näkemykset esiteltiin perusteluineen muille esimiehille. Kritisointia ei tässä vaiheessa saanut tehdä. Esittelyvaihe mahdollistaa kaikkien ideoiden tasapuolisen esilletulon. Oli tärkeää, että esimiehet saivat jakaa hyviä käytäntöjä ja ideoita yhdessä avoimesti ja siten, että jokaisella oli mahdollisuus tuoda jokin ideaehdotus.

4) *Ristiin arvioiminen*

Ristiin arvioinnissa paneuduttiin myös muiden näkemyksiin. Kaikista ratkaisuehdotuksista esiteltiin 3-5 kiinnostavinta ja toteuttamiskelpoisinta. Eniten kannatusta saaneet ehdotuksen pääsivät jatkoon. Huomiota kiinnitettiin kritiikin sijasta positiiviseen valintaan.

5) *Aiheen ryhmittäminen*

Aiheen ryhmittämisessä laadittiin lyhyt sanallinen kuvaus syntyneistä ratkaisuehdotuksista. Lisäksi päätettiin miten ja millä tavalla tulokset esitellään työyhteisölle.