

Katja Autio

TYÖYHTEISÖN SISÄISESSÄ VUOROVAIKU- TUKSESSA SAATUJEN PALAUTTEIDEN MERKITYS ASiantuntijalle

LAB-ammattikorkeakoulu
Liiketalous Lappeenranta
Liiketalouden ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Opinnäytetyö 2020

Tiivistelmä

Katja Autio

Työyhteisön sisäisessä vuorovaikutuksessa saatujen palautteiden merkitys asiantuntijalle, 67 sivua, 1 liite

LAB-ammattikorkeakoulu

Liiketalous Lappeenranta

Liiketalouden ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Opinnäytetyö 2020

Ohjaaja: lehtori Heli Korpinen, LAB-ammattikorkeakoulu

Tämän tutkimuksen tarkoitus oli selvittää, minkälaisia vaikutuksia asiantuntijan työhön on työelämässä saaduilla palautteilla. Tutkimus rajattiin käsittelemään työelämän vuorovaikutussuhteissa saatuja palautteita. Tutkimuksen avulla haluttiin myös ymmärtää niitä palautteisiin liittyviä tekijöitä, joiden myötä palautteista tulee asiantuntijaan vaikuttavia eli hänelle merkityksellisiä.

Tutkimusmenetelmänä tässä tutkimuksessa käytettiin laadullista tutkimusta. Teoriaosuuteen hankittiin tietoa pääasiassa aihetta käsittelevästä kirjallisuudesta ja tieteellisistä artikkeleista. Teoreettinen viitekehys rakentuu palautekulttuurin ja työelämän palautteiden ympärille. Empiirisen osan aineisto hankittiin teemahaastattelujen avulla. Haastatteluissa saatu aineisto analysoitiin teorialähtöisen sisälönanalyysin avulla.

Tutkimustulokset osoittavat, että asiantuntijat pitävät työelämässä saatuja palautteita todella tärkeinä. Palautteen saaminen on asiantuntijalle osoitus siitä, että hänen työnsä on merkityksellistä. Palautteet vaikuttavat myös asiantuntijan työmotivaatioon ja työssä koettaviin tunteisiin. Asiantuntijat ovat erittäin motivoituneita saamaan palautetta, sillä se on keino oppia uutta ja kehittää itseään. Positiivinen palaute nostattaa palautteen saajan itsetuntoa ja negatiivinen palaute ohjaa toimintaa haluttuun suuntaan. Tutkimuksen myötä selvisi myös, että epäasiallisesti annettulla palautteella on pitkäaikaisia huonontavia vaikutuksia työyhteisön vuorovaikutussuhteisiin. Jatkotutkimusehdotuksena tämän tutkimuksen myötä nousee esiin asiantuntijoiden rooli palautteen antajana työyhteisössä ja sen vaikutus asiantuntijan omaan työhön ja siinä kehittymiseen.

Asiasanat: palautekulttuuri, työelämän palautteet, asiantuntija

Abstract

Katja Autio

The importance of feedback received in the interactions in the work community to expert, 67 pages, 1 appendix

LAB University of Applied Sciences

Business Administration Lappeenranta

Degree Programme in Business Administration

Master of Business Administration

Master's Thesis 2020

Instructor: Ms Heli Korpinen, Senior lecturer, LAB University of Applied Sciences

The purpose of the research was to examine how the feedback received in the interactions in the work community effect to expert. The aim was to find out the importance of the feedback and find out what are the effects of the feedback experts receive.

The research method of this thesis was qualitative. Information for the theoretical framework was gathered mainly from literature and scholarly articles. The theoretical framework of this thesis consists of feedback culture and feedback from the work community. The data for empirical part was collected by theme interview. The data was analyzed by using theory-based content analysis.

The results of the research show that the feedback have a great importance for the expert. Receiving feedback shows that expert's work is relevant. Feedback also have impact on motivation and feelings. Experts are very motivated for receiving feedback for it is a way to learn and develop at work. Positive feedback effects positively on receiver's self-esteem. Negative feedback directs actions to suitable direction. As a result of this thesis can also be said that feedback should be given in accordance with good manners. Feedback given with inappropriate manners have very long-term worsen effect on work community interactions.

Keywords: feedback culture, feedback from the work community, expert

Sisällys

1	Johdanto	5
1.1	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset	8
1.2	Tutkimuksen rajaukset	9
1.3	Aiempia tutkimuksia	9
2	Palautekulttuurin muodostuminen	11
2.1	Työyhteisön ilmapiiri	14
2.2	Työyhteisön toimiva vuorovaikutus	17
3	Palautteen merkitys	20
3.1	Palautteen tavoitteet	22
3.2	Motivaatio	25
4	Palautetaidot	31
4.1	Palautteen antaminen	34
4.2	Palautteen vastaanottaminen	39
5	Tutkimuksen toteutus	43
5.1	Tutkimusmenetelmä	43
5.2	Aineiston hankinta	44
5.3	Aineiston analysointi	46
6	Tutkimustulokset	47
6.1	Palautekulttuuri	47
6.2	Palautteen vaikutukset	49
6.3	Vaikuttavat palautteet	51
7	Johtopäätökset	54
7.1	Vaikuttavien palautteiden merkitys asiantuntijalle	54
7.2	Tutkimuksen luotettavuus	59
7.3	Yhteenveto ja jatkotutkimusaiheita	62
	Lähteet	64

Liitteet: Liite 1: Teemahaastattelun haastattelurunko

1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön aiheena on työyhteisön sisäiset ihmisten välisissä vuorovaikutustilanteissa saadut palautteet. Aihetta käsitellään asiantuntijatyötä tekevien näkökulmasta palautteen vaikutusten kautta. Aihe on ajankohtainen, sillä palautetaidot osana vuorovaikutustaitoja ovat nousseet tärkeiksi työelämän taidoiksi nykypäivän yhteiskunnassa. Ihmisten on myös kyettävä arvioimaan omaa toimintaansa ja olemaan valmis muuttamaan sitä tarvittaessa työyhteisön tai toimintaympäristön tarpeiden mukaisesti.

Asiantuntijoiden työelämän taitoihin liittyy nykypäivänä monia vaatimuksia, eikä yksiselitteistä määritelmää niille voi tehdä. Eräs olennainen seikka kuitenkin on se, että asiantuntijoiden on oltava valmiita tarvittaessa muuttamaan toimintatapaansa ja omattava hyvät vuorovaikutustaidot. (mm. Hernberg, K. 2015, 38 – 39.) Tämän tutkimuksen myötä tarkastellaan sitä, millainen merkitys palautteilla on asiantuntijan työhön esimerkiksi edellä mainittujen seikkojen kautta.

Asiantuntijan tulee ylläpitää monenlaista osaamista pärjätäkseen työelämässä. Kaisa Hernberg (2015, 38 – 39) mainitsee nykyisen työelämän muodostuvan kansainvälisyydestä, sosiaalisesta mediasta, verkostoitumisesta, yrittäjyyden noususta, kiireestä ja nopeasta muutoksesta. Nämä kaikki asettavat vaatimuksia asiantuntijalta vaadittaville taidoille, jotta uramenestys ja tavoitteet saavutetaan. Tarvittavia taitoja ovat Hernbergin (2015, 38 – 39) mukaan vuorovaikutustaidot, kumppanuus, itsensä markkinointi, yksinkertaistaminen, osaamisen paketoiminen ja muutoskyky.

Usein asiantuntijan työ vaatii myös erilaisia johtamisen taitoja. Työtehtäviin kuuluu esimerkiksi erilaisten projektien tai tiimien vetämistä, jolloin myös erilaiset viestintätaidot tulevat tarpeeseen. Johtamiseen liittyviä vuorovaikutustaitoja on mahdollista kehittää aina paremmiksi. (Karhu, M. & ym. 2005, 62.) Myös tunteet ovat tärkeitä asiantuntijan työssä. Tunteet ovat mukana kaikissa vuorovaikutustilanteissa työyhteisön sisällä ja ne vaikuttavat kaikkeen toimintaamme. Asiantuntijan on tärkeä tunnistaa ja tunnustaa omat tunteensa menestyäkseen työssään. Tunteita on tärkeää osata hallita ja tunnetaitoja on myös mahdollista harjoittaa. (Salminen, J. 2018, 70 – 74.)

Asiantuntijan on huolehdittava siitä, että oma osaaminen kehittyy työelämän vaatimusten mukana ja niitä vastaaviksi. Asiantuntijan työnkuvaan kuuluu substansiosaamisen lisäksi paljon muitakin asioita. Jari Salminen (2018, 183 – 189.) on jaotellut asiantuntijan työssään tarvitsemaa osaamista seuraavanlaisesti: yhteistyötaidot, itsensä johtamisen taidot, bisnestaidot ja informaatiotaidot. Substanssitaidoilla tarkoitetaan asiantuntijatyön teknistä osaamista eli perusammattitaitoa, johon henkilö on kouluttautunut ja johon kokemus on tuonut tarvittavat taidot. Yhteistyötaidot tulevat esiin esimerkiksi tiimityöskentelyssä, jossa omaa osaamista annetaan yhteistyön kautta tiimin käyttöön. Bisnestaitojen avulla asiantuntija ymmärtää työelämään liittyviä yleisiä teemoja, kuten esimerkiksi taloustaitoihin ja asiakaspalveluun liittyen.

Itsensä johtamisen taito monitahoinen asia, johon liittyy ainakin omien vahvuuksien ja puutteiden tunnistaminen. Hyvää itsensä johtamista on myös taito tunnistaa erilaisia johtamistekniikoita, joiden avulla ihminen voi kehittää esimerkiksi omia yhteistyötaitoja tai asenteita. On hyvän itsensä johtamisen merkki, että osaa tarvittaessa muuttaa omia toimintatapojaan, kun ne eivät toimi. Jotta omat vahvuudet ja puutteet voi tunnistaa, tulee osata tehdä itsearviointia. On tärkeää tunnistaa omasta osaamisesta tietyt yksittäiset alueet ja tarvittaessa kyetä kehittämään niitä toivottuun suuntaan. Nykyinen työmaailma muuttuu nopeasti, ja on tärkeää osata muuttaa ajatteluaan ja toimintatapaansa tarpeen niin vaatiessa. Muutoksessa toimiminen edellyttää joustavuutta, mutta asiantuntijan on myös itse osallistuttava toiminnan kehittämiseen ja hänen tulee sietää epävarmuutta. Asiantuntijan on kyettävä pitämään huolta omasta työkyvystään, jotta hän kykenee toimimaan tehokkaasti nykyisen työelämän vaatimalla tavalla. (Salminen, J. 2018, 199 – 205). Asiantuntijan yhdeksi tunnusmerkiksi voidaan laskea myös kyky antaa itselleen palautetta. (Csikszentmihalyi, M. 2007, 56.)

Nykyinen tietoyhteiskunta tuottaa koko ajan lisää tietoa ja asiantuntijan on kyettävä ylläpitämään ja kasvattamaan omaa osaamistaan seuraamalla omaan alaansa liittyvän uuden tiedon kehitystä. Informaatiotaitoa on esimerkiksi se, että asiantuntija osaa löytää itselleen merkityksellistä tietoa kaiken tarjolla olevan informaatiotulvan keskeltä. Siihen liittyy olennaisena osana myös tiedon kriittinen arvioiminen, jotta osataan löytää kaiken tiedon keskeltä uskottavaa ja oman työn

kannalta merkityksellistä tietoa. Informaatiota on myös kyettävä kiteyttämään, eli muodostamaan kaiken saatavissa olevan tiedon pohjalta omaan käyttöön sopiva tietoa. Informaatiota tulee myös osata hyödyntää ongelmien ratkaisemiseksi ja sitä tulee osata välittää muille ihmisille. (Salminen, J. 2018, 187 – 188.)

Menestyksekkääseen asiantuntijatyöhön liittyy myös osaamista seuraavilta osaluueilta: strategisen ajattelun taito, luovuus ja innovaatiotaidot sekä suunnittelu- taidot. Strateginen ajattelu tarkoittaa sitä, että ihminen kykenee hahmottamaan laajoja kokonaisuuksia ja asettamaan asiat oikeaan mittasuhteeseen kokonaisuuteen nähden. Luovuus ja innovaatiotaidot ovat tärkeitä ominaisuuksia, sillä nykyisin yritysten toimintaa uudistetaan tiheästi toimintaympäristön ja kilpailun vuoksi. Suunnittelutaidot liittyvät oman toimialan suunnittelumenetelmien osamiseen. Monella toimialalla tekniikat ja menetelmät muuttuvat nopeasti, minkä vuoksi on tärkeää ylläpitää omaa teknistä osaamista. (Salminen, J. 2018, 188 – 189.)

Eräs asiantuntijalta vaadittavista taidoista on prosessityötaidot. Se tarkoittaa sitä osaamista, jonka avulla ihminen yhdistää oman osaamisen laajemman kokonaisuuden hyväksi. Se muodostuu suurelta osin yhteistyö- ja vuorovaikutustaidoista, joiden hyvä hallinta on edellytys tehokkaalle asiantuntijatyölle. Asiantuntijan on kyettävä viestimään erilaisille ryhmille sanomansa siten, että se tulee kuulluksi ja ymmärretyksi. Sen vuoksi viestinnän on oltava tehokasta ja taitavaa. Viestit on kyettävä kiteyttämään ja kuulijakunnan valmiudet tulee tunnistaa, jotta viestinnän avulla voidaan innostaa kuulijoita omaksumaan viestinnän sanoma. (Salminen, J. 2018, 190 – 193.)

Asiantuntijan työtä voidaan tarkastella myös sen kautta, minkälaiset ominaisuudet ovat tyypillisiä asiantuntijoille. Työhön ja työoloihin liittyen voidaan tunnistaa muutamia tyypillisesti asiantuntijalle tärkeitä asioita, joita ovat itseohjautuvuus, äly, tiedonjano ja omanarvontunto. Asiantuntijoiden käyttäytymiseen liittyviä tyypillisiä piirteitä ovat myös tavoite olla oikeassa ja toimia omalla tavallaan sekä sitoutuminen. Itseohjautuvuuden myötä asiantuntija saa käyttää omaa ajattelu- aan ja se on tärkeää hänen motivaatiolleen. Älykkyys liittyy asiantuntijan työhön siten, että se on edellytys asiantuntijana toimimiselle ja asiantuntija myös pitää

omaa älykkyyttään arvossaan. Asia kiteytyy myös asiantuntijoille tyypilliseen korkeaan omanarvon tunteeseen, jota ei tule loukata esimerkiksi huonosti annetulla kriittisellä palautteella. Myös oikeassa olemisen tarve ja oma tapa toimia liittyvät asiantuntijalle tyypilliseen tapaan toimia. Työyhteisöstä riippuen on tietenkin asiantuntijankin kyettävä toimimaan yhteisten toimintamallien mukaisesti, mutta yleisesti ottaen voidaan todeta asiantuntijoilla olevan vahva tarve omanlaiseen työntekemisen tapoihin. Tiedonjano liittyy asiantuntijan työn vaatimukseen hankkia paljon tietoa, jotta hän voi soveltaa sitä ja sen myötä lisätä arvoa muille. Asiantuntijoille on tyypillistä olla hyvin sitoutuneita työhönsä, työyhteisöönsä ja työnsä tavoitteisiin, ja he ovat sen myötä innostuneita työstään. (Hernberg, K. 2015, 189 - 197.)

1.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tavoitteena on löytää asiantuntijan näkökulmasta sellaisia palautteen antajaan, sisältöön ja antamistapaan liittyviä tekijöitä, joiden myötä saadut palautteet vaikuttavat jollain tavalla hänen ajatuksiinsa, tunteisiinsa, toimintaansa tai käytökseensä. Tarkoituksena on siten selvittää, mikä tekee palautteesta saajalleen niin merkityksellisen, että se vaikuttaa jollain tapaa häneen. Lisäksi selvitetään, millaisia vaikutuksia tällaisilla merkityksellisillä palautteilla on asiantuntijaan; hänen ajatuksiin, tunteisiin, käytökseen tai toimintaan.

Tavoitteen selvittämiseksi määritellään tutkimuskysymys:

Millainen palaute on merkityksellistä?

Päätutkimuskysymyksen tueksi muodostetaan alatutkimuskysymys:

Millainen vaikutus palautteilla on asiantuntijaan?

Tutkimukseen liittyviä käsitteitä ja niiden välisiä yhteyksiä käsitellään tutkimuksen teoriaosuudessa aiempien tutkimusten ja kirjallisuuden perusteella. Palautteiden ja vuorovaikutus – ja palautetaitojen lisäksi tutkimuksessa käsitellään työilmapiiriä ja työmotivaatiota. Nämä kaikki vaikuttavat osaltaan siihen, millä tavoin palautteita työelämässä annetaan ja millaisia vaikutuksia niillä on. Vaikutus näkyy vastavuoroisesti myös siten, että työelämässä käytetyillä palautteilla on merkitystä työilmapiiriin, motivaatioon ja työpaikan vuorovaikutukseen. Tutkimuksen

empiirissä osuudessa aihetta tutkitaan asiantuntijoiden näkökulmasta. Tutkimus toteutetaan laadullisena tutkimuksena. Aineisto kerätään teemahaastattelun keinoin ja analysoidaan teorialähtöisen sisällönanalyysin avulla.

1.2 Tutkimuksen rajaukset

Tutkimus käsittelee asiantuntijoiden työelämän palautteita siltä osin, kuin sitä saadaan ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa työyhteisön sisällä. Muut työelämän palautteet, kuten palautejärjestelmien kautta saatavat palautteet, asiakaspalautteet ja muilta sidosryhmiltä saadut palautteet, rajataan tämän tutkimuksen ulkopuolelle.

Tutkimuksessa käsiteltävä palautekulttuuri on osa yrityskulttuuria. Tutkimuksessa ei käsitellä yrityskulttuuria muilta osin. Työilmapiiri ja työyhteisön vuorovaikutus vaikuttavat siihen, millainen palautekulttuuri yrityksessä vallitsee, ja siksi näitä teemoja käsitellään tässä tutkimuksessa. Työilmapiiriä käsitellään vain työyhteisön sisäisenä asiana, eikä tutkimuksessa käsitellä sen vaikutusta asiakkaisiin tai muihin sidosryhmiin. Ilmapiirillä ja työelämän vuorovaikutuksella on myös suuri vaikutus ihmisen työhyvinvointiin, mutta työhyvinvointia ei käsitellä tässä tutkimuksessa muilta osin.

Tutkimuksen empiirinen osio rajataan käsittelemään asiantuntijatyötä tekevien näkemyksiä tutkittavasta aiheesta. Esimiesten näkemyksiä tutkittavasta aiheesta ei sisällytetä tähän tutkimukseen. Tutkimuksessa ei käsitellä minkään yksittäisen yrityksen palautekäytäntöjä. Tutkimukseen sisällytetään ainoastaan tutkimukseen osallistuvien henkilöiden näkemyksiä tutkittavasta aiheesta. Tutkimuksen ulkopuolelle rajataan tutkittavien henkilöiden näkemykset muuhun työntekoon liittyviin asioihin. Tutkimuksessa ei käsitellä haasteltavien omia henkilöön liittyviä tekijöitä palautteisiin liittyen. Tällaisia henkilötekijöitä ovat esimerkiksi asenne liittyen oppimiseen tai sitoutuminen organisaatioon.

1.3 Aiempia tutkimuksia

Työelämän palautteita on aiemmin tutkittu monin eri tutkimuksin erilaisten näkökulmien kautta. Esimerkiksi Leanne Atwater ja David Waldman (1998) ovat tutkineet 360 asteen palautetta, jota perinteisesti käytetään esimiesten ja johtajien

toiminnan arvioimisessa. Tiina Mattila (2017) on tutkinut opinnäytetyössään palautekulttuurin kehittämistä esimiestyön näkökulmasta katsottuna. Tutkimuksessaan Mattila on selvittänyt, millainen vaikutus esimiestyöllä on palautekulttuuriin ja kehittänyt menetelmiä työyhteisön palautekulttuurin rakentamiseen. Yrityksen palautekulttuuriin liittyvää palauteviestintää on tutkinut Elli-Mari Sulonen Pro Gradu tutkielmassaan (2018). Tutkimuksessa selvitettiin niitä viestinnällisiä asioita, jotka henkilökunnan näkökulmasta vaikuttavat yrityksen palautekulttuuriin. Manuel London ja James W. Smither (2002) ovat omassa tutkimuksessaan selvittäneet palautekulttuurin vaikutusta siihen, kuinka yksilö suhtautuu palautteisiin. Myös työntekijöiden keskinäistä palautetta on tutkittu aiemmin. Rita Mallius. (2018) tutki pro gradu -tutkielmassaan sitä, millä tavoin työntekijöiden keskinäiseen palautteeseen suhtaudutaan ja millä tavoin se näkyy työyhteisössä. Meri Mattila (2013) on omassa tutkimuksessaan selvittänyt palautteita osana esimiesviestintää. Poiketen edellä mainittujen tutkimusten näkökulmasta, tämän tutkimuksen tarkoitus on tarkastella palautteita asiantuntijoiden näkökulmasta ja nimenomaan siltä kannalta, mikä tekee palautteesta heille merkittävän ja millaisia vaikutuksia palautteilla heihin on.

2 Palautekulttuurin muodostuminen

Palautekulttuuri tarkoittaa esimerkiksi sitä, millaisia käyttäytymissääntöjä työpaikalla on sovittu noudatettavan palautetta annettaessa. Siihen liittyy myös se, millä tavoin palautetta annetaan, vastaanotetaan ja pyydetään. Myös hyvän palautteen määrittely on osa yrityksen palautekulttuuria. Palautekulttuuri muovautuu jokaisessa yrityksessä oman näköiseksi. (Kupias ym. 2011, 101 – 107.) Kun yrityksen palautekäytäntö on läpinäkyvää, osallistavaa ja arvostavaa, se vaikuttaa positiivisesti yrityskulttuuriin viemällä sitä kohti avoimuutta, keskinäistä arvostusta ja jatkuvaa oppimista (Silvennoinen, M. & Tilli, A-M. 2017, 17).

Yrityksen palautekulttuurin pohjana on ylimmän johdon sitoutuminen sovittuihin ja yrityksen arvoihin sopiviin palautekäytäntöihin. Jotta palautekulttuuri olisi tehokasta ja hyödyttäisi työyhteisöä ja yritystä, on sen sovittava yrityksen arvoihin ja oltava tavoitteita tukevaa. Palautekulttuurin tulee myös olla johdon esimerkin mukaisesti hyväksytty ja käytössä oleva käytäntö. Yrityksen vuorovaikutuskulttuurin tulee tukea avointa ja arvioivaa keskustelua, jotta myös palautekulttuurista voi luontevasti tulla osa yrityksen toimintaa. Jotta yritykseen voi muodostua hyvä palautekulttuuri, se vaatii johtamiselta osallistavaa ja valmentavaa otetta. Ajattelu- ja toimintatapojen tulee olla monipuolisesti ja jatkuvasti käytettynä sellaisia, että arviointia, jatkuvaa oppimista ja kehitystä arvostetaan. (Ranne, J. 2014, 38; 61 – 62.)

Mikäli työyhteisöön halutaan luoda palautekulttuuri, jossa vallitsee avoin vuoropuhelu kaikkien kesken, on yrityskulttuurin oltava sellainen, joka kannustaa henkilöstöä osallistumiseen. Jokaisen on myös ymmärrettävä, että kaikilla on mahdollisuus ja velvollisuus osallistua yhteiseen vuoropuheluun. Ihmisillä on oltava hyvät yhteisöviestinnän taidot ja lisäksi jokaisella on oltava hyvät henkilökohtaiset viestintätaidot. Palautteen antaminen on osa viestintää, ja siksi edellä mainitut seikat ovat tärkeitä palautekulttuurin luomisessa. Hyvän palautekulttuurin lähtökohtana on sellainen yrityskulttuuri, mikä kannustaa kehittymään ja kehittämään. On myös tärkeää, että ihmiset tietävät, miten annetaan hyvää palautetta ja mistä sitä annetaan. Hyvässä palautekulttuurissa palautekäytännöistä sovitaan yhdessä. (Ahonen, R. & Lohtaja-Ahonen, S. 2014, 34 – 38.)

Palautteita antamalla työpaikoilla voidaan ratkoa työntekemiseen liittyviä asioita jo ennen kuin ne muodostuvat ongelmiksi. Ihminen ei voi korjata työssään tekemiään virheitä, jollei hän saa palautetta muilta niihin liittyen, eikä siten tiedä tehneensä asioita väärin tai virheellisesti. Avoimen ja luottamuksellisen palautekulttuurin pohjana on toisen työntekijän ammattimaisuuden kunnioittaminen ja oman vastuun ymmärtäminen työyhteisön jäsenenä. (Silvo 2014.)

Risto Ahonen ja Sirke Lohtaja-Ahonen (2014. 24 – 25.) nostavat tehokkaan palautekulttuurin ominaisuudeksi monipuolisen palautteen annon esimiehen ja alaisen välillä kahdensuuntaisesti sekä työntekijältä toiselle. Silloin moninkertaistuu työyhteisön kyky oppia ja onnistua.

Työyhteisössä annettavaa palautetta voi jaotella esimerkiksi vertikaaliseen ja horisontaaliseen palautteeseen. Vertikaalinen palaute suuntautuu organisaation tasolta toiselle, esimerkiksi esimieheltä alaiselle. Tällöin palautteen antamisessa korostuu esimiehen asema organisaatiossa ja palaute on pääasiassa ohjaamisen väline. Horisontaalista palaute on silloin, kun sitä annetaan organisaation rinnakkaisilla tasoilla. Kollegat voivat tällaisen vertaispalautteen ansiosta auttaa toisiaan kehittymään ja tekemään oivalluksia. Toisilta saadun palautteen lisäksi palautetta voi tehdä myös itsereflektion kautta tarkastelemalla, arvioimalla ja kehittämällä omaa toimintaa, vaikuttimia ja arvoja. (Kupias ym. 2011, 18 – 19.)

Palautteen tarkoitus on kasvun tukeminen. Hyvinkään annettu palaute ei kuitenkaan välttämättä tule kohdatuksi, ellei vastaanottaja itse ole valmis sitä ottamaan vastaan. Positiivisella palautekulttuurilla voidaan kuitenkin vaikuttaa siihen, että palautteisiin osataan yhä enemmän suhtautua rakentavina kehittymisen työkaluina. (Ristikangas, M-R & Ristikangas, V. 2018, 240.)

Työyhteisöissä on perinteisesti totuttu antamaan palautteita kehityskeskustelujen aikana. Kehityskeskustelujen käyttämistä puoltaa se, että se antaa molemmille osapuolille mahdollisuuden valmistautua keskusteluun miettimällä yhteisiä tavoitteita ja niitä keinoja, joilla niihin päästään. Kehityskeskustelua ei kuitenkaan pidä käydä vain annetun muodollisen mallin mukaisena, vaan hyödyntää se aitona

vuorovaikutustilanteena, jossa kummallakin osapuolella on mahdollisuus keskustella yhteisistä tavoitteista ja odotuksista. (Parviainen, A. & Parviainen, E. 2017, 96 – 100.)

Kehityskeskustelut voidaan hyödyntää myös rauhallisena tilanteena, jossa voidaan arvioida saavutettuja tuloksia, asettaa uusia tavoitteita ja kehittää työmotivaatiota. Kehityskeskustelun yhteydessä voidaan tutustua paremmin toisiinsa ja kehittää keskinäistä vuorovaikutusta parempaan suuntaan. Kehityskeskustelut ovat myös erinomainen keino kasvattaa luottamusta, joka on toimivan vuorovaikutuksen kannalta erittäin tärkeää työyhteisössä. (Hämäläinen, P. 2005, 103 – 105.)

Oikein toteutettuna kehityskeskusteluista hyötyy keskustelun osapuolten lisäksi koko työyhteisö. Kehityskeskustelujen avulla luodaan yhteistä kulttuuria ja kasvatetaan tavoitetietoisuutta. Niiden avulla on myös mahdollisuus tehostaa toimintaa ja parantaa yhteishenkeä ja ilmapiiriä. Myös tiedonkulku paranee ja henkilöstön on helpompi ymmärtää yhteisön kokonaisuutta. Ne myös voivat osaltaan sitouttaa ja motivoida henkilöstöä. Esimiehen ja alaisen kannalta kehityskeskustelut ovat keino päästä vaikuttamaan työhön, sen organisointiin, tavoitteiden määrittelyyn ja omaan kehittymiseen. Keskinäinen yhteistyö paranee ja on mahdollisuus antaa palautetta puolin ja toisin. Onnistuakseen kehityskeskusteluja tulisi käydä säännöllisesti ja niiden tulisi olla hyvin suunniteltuja. Kummankin osapuolen tulee valmistautua niihin huolella ja on oltava selvä toimintamalli keskustelujen pitämiseen. Myös johdon tulee olla sitoutunut kehityskeskustelujen pitämiseen ja osaltaan osoittaa esimerkkiä asiaan liittyen. Kehityskeskustelujen runko on jokaisessa työyhteisössä omanlainen. Kehityskeskustelun aikana keskustellaan työhön liittyvistä asioista, esimerkiksi sen sisällöstä ja tehtäväkuvasta. Myös työhön liittyvistä tavoitteista keskustellaan ja pohditaan keinoja tavoitteiden saavuttamiseksi. Tarvittaessa käydään keskusteluja henkilökohtaisista kehittymistarpeista. Yhteistyöstä on hyvä käydä keskusteluja kehityskeskustelujen aikana, esimerkiksi esimiehen ja alaisen välisestä yhteistyöstä, mutta myös koko tiimin välisestä yhteistyöstä. Myös alaisen henkilökohtainen hyvinvointi siltä osin kuin se liittyy työhön ja työyhteisöön on hyvä tarkastella kehityskeskustelun aikana. (Karhu, M. & ym. 2005, 80 – 89.)

2.1 Työyhteisön ilmapiiri

Työyhteisöjen palautekulttuurit eroavat toisistaan. Toisissa työyhteisöissä palautetta annetaan liian vähän, tai painotetaan liikaa positiivista tai negatiivista palautetta. Jos positiivista palautetta annetaan enemmän kuin negatiivista, se vaikuttaa myönteisesti työilmapiiriin. Jos työyhteisössä annetaan enemmän negatiivista palautetta, työilmapiiri huononee. (Karhu, M. & ym. 2005, 72.)

Toimivan palautekulttuurin kannalta on tärkeää, että yrityksessä vallitsee hyvä vuorovaikutus ja luottamuksen ilmapiiri. Luottamus työyhteisössä rakentuu monella tavoin ja sillä on iso vaikutus siihen, millä tavoin palautetta annetaan ja käsitellään työyhteisössä. Luottamuksen rakentumiseen tarvitaan avointa, suoraa, uskottavaa ja hyväksyvää käyttäytymistä. Avoimuus työyhteisössä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että ihmiset kertovat toisilleen työhön liittyvistä ajatuksistaan, mielipiteistään ja aikeistaan. Palautteiden kannalta avoimuus merkitsee sitä, että asioita käydään läpi oman kokemuksen kautta. Suora käyttäytyminen ilmenee rehellisenä ja johdonmukaisena toimintana. Palautteen kannalta suoran käyttäytymisen on aina oltava toista kunnioittavaa. Uskottava käyttäytyminen tarkoittaa sitä, että ihminen tekee sen, mitä on yhteisesti sovittu. Palautteiden kannalta se ilmenee siten, että palaute kohdistuu täsmällisesti palautteen antajan omiin havaintoihin, eikä esimerkiksi kuulopuheisiin. Hyväksyvä käyttäytyminen on toisen ihmisen arvostamista ja huomioon ottamista. Kun työyhteisössä vallitsee hyväksyvä ilmapiiri, jokainen voi kokea olevansa arvokas, ja myös palautteiden antaminen ja saaminen on helpompaa. (Silvennoinen, M. & Tilli, A-M. 2017, 45 – 49.)

Työilmapiirin kannalta työyhteisön tärkeimmät asiat ovat se, että työn sisältö ja työn tekemisen edellytykset ovat kunnossa ja se, että työpaikalla on toimivat sosiaaliset suhteet. Niiden rinnalla ulkokohtaiset viihtyvyystekijät, esimerkiksi erilaiset luontoisedut ovat toisarvoisia. Työilmapiirin perusta onkin työn sujuvuus, eli työprosessin on oltava kunnossa, ennen kuin muista työilmapiiriä parantavista toimenpiteistä on hyötyä. Työn sujuvuuden edellytyksenä on työn hyvä organisointi sekä selkeät ja realistiset työn tavoitteet. Sujuva työ on häiriötöntä ja prosessit, työvälineet ja yhteistyökäytännöt toimivat. Hyvin organisoitu työ tuottaa työniloa ja tulosta. (Aro, A. 2018, 43; 87 – 92.)

Hyvin toimivan työyhteisön tunnusmerkkinä voidaan pitää sitä, että siellä energia suunnataan työn tekemiseen eli organisaation perustehtävään. Siellä vallitsee myös työrauha. Ihmisillä on selkeästi tiedossa tavoitteet ja jokainen tietää roolinsa. Hyvässä työyhteisössä huolehditaan myös ihmisten työhyvinvoinnista esimerkiksi kiinnittämällä huomiota työn sopivaan kuormittavuuteen. Kun työyhteisössä on asiat hyvin, on ihmisillä mukava tulla töihin. Jokainen työyhteisön jäsen vastaa osaltaan työilmapiiristä ja organisaatiokulttuurin syntymisestä. Sen vuoksi jokaisella on myös mahdollisuus omalla toiminnallaan vaikuttaa niihin. (Aro, A. 2018, 181 – 186.)

Työpaikan positiivista työilmapiiriä voidaan rakentaa myös kannustamalla ja innostamalla toisia ihmisiä. Kannustamisen avulla huomioidaan myönteisiä asioita, jotka tuovat voimavaroja. Kannustaminen näkyy esimerkiksi positiivisen palautteen ja kiitoksen antamisena tai yllättävinä huomionosoituksina. Kannustamiseen kuuluu myös yhdessä tekeminen; niin toiminnan tukemisen kuin ilojen jakamisen muodossa. Innostaminen työelämässä liittyy siihen, että toinen ihminen omalla innostuneella esimerkillään saa muutkin mukaan toimintaansa. Innostaja toimii toisia ihmisiä arvostavasti ja toiminta on muutenkin reilua ja myönteisesti virittyntä. Innostaja uskoo asiaansa ja ottaa muut ihmiset mukaan toimintaansa. (Ristikangas, M-R & Ristikangas, V. 2018, 236 – 237.)

Myös toisen ihmisen kuunteleminen on tärkeää työyhteisössä. Mikäli ihminen kokee tulleen kuulluksi työyhteisössä kuulluksi, se vaikuttaa positiivisesti hänen työmotivaatioonsa ja arvostuksen tunteeseensa. Mikäli ihminen kokee, ettei tule kuuluksi työpaikallaan, se voi altistaa turhautumisen tunteelle; miksi edes ottaa asioita puheeksi, jos tuntuu siltä, että kukaan ei kuitenkaan kuuntele. (Rasila, M. & Pitkonen, M. 2009a, 9.)

Työilmapiirin kannalta on tärkeää, että organisaation arvot ovat lähellä työntekijän omia arvoja, sillä arvojen yhteensopivuus vaikuttaa vahvasti innostukseen, tehokkuuteen ja hyvinvointiin. Mikäli arvot eroavat toisistaan, sillä on suuri merkitys työkyvyn menettämiseen. Työilmapiiri pohjautuu arvoihin, jotka jalkautuvat työyhteisöön johtamisen kautta. Arvojen tulee olla aidosti mukana johdon toiminnassa, muutoin sovitulla arvoilla ei ole merkitystä. Mikäli johtamisen myötä orga-

nisaation arvopohja on vahvalla pohjalla, se luo hyvät puitteet johtamiselle ja työilmapiirille. Mikäli työyhteisön arvot ovat kohdillaan ja aidosti käytössä, myös työntekijät tuntevat olevansa arvokkaita ja arvostettuja, ja se saa heidät tuntemaan ylpeyttä työstään ja organisaatiostaan. (Aro, A. 2018, 47 – 49.)

Myös Frank Martela, Karoliina Jarenko ja Lauri Järvilehto (2015, 131) korostavat yrityksen ja työntekijöiden yhteisten arvojen tärkeyttä vahvan yrityskulttuurin tekijänä. He kuvaavat vahvan yrityskulttuurin syntyvän yrityksen perusarvoista, jotka ovat vahvasti mukana jokaisen työntekijän arjessa. Silloin ihmisillä on vahva sisäinen motivaatio ja he kokevat kuuluvansa omaan organisaatioon ja olevansa vahvasti osa sitä. Yhteiset arvot luovat perustan organisaatioon sopeutumiselle ja vahvalle yhteenkuuluvuuden tunteelle.

Antti Aro (2018, 29 - 31) toteaa, että työilmapiiriin vaikuttaa paljon myös ihmisten tunteet, ja vastavuoroisesti myös ilmapiiri vaikuttaa ihmisten tunteisiin. Myönteiset tunteet luovat hyvää ilmapiiriä, ja kielteiset tunteet luovat huonoa ilmapiiriä. Aro (2018, 29 – 31) toteaa, että kaikkien työyhteisön sidosryhmien kuten työntekijöiden, asiakkaiden ja esimiesten tunteet vaikuttavat ilmapiiriin. Työyhteisön jäsenten tunteet eivät ole aina pelkästään myönteisiä, vaan myös negatiiviset tunteet, kuten esimerkiksi suru ja syyllisyys ovat luonnollisia. On kuitenkin tärkeää, että vaikka hyväksyy omien ja toisten tunteiden olemassaolon, ymmärtää myös sen, että niiden ilmaisun on oltava työpaikalle sopivaa. Kun työpaikalla vallitsee pääosin myönteiset tunteet, se vaikuttaa positiivisesti työntekijöiden sisäiseen motivaatioon ja vahvistaa työhön ja organisaatioon sitoutumista. Esimerkiksi yhteiset onnistumiset luovat vahvaa yhteenkuuluvuuden tunnetta. Työyhteisössä myönteisiä tunteita kasvattaa ihmisten perusmotiiveihin vaikuttaminen. Perusmotiiveja ovat itsemääräämisen, pätemisen, läheisyyden ja osallisuuden motiivit. Ihminen kokee sitä myönteisimpiä tunteita, mitä enemmän hän

- tuntee voivansa vaikuttaa asioihin
- osaa työnsä
- tuntee olevansa merkityksellisessä yhteydessä muihin ihmisiin
- kokee osallistuvansa johonkin suurempaan. (Aro, A. 2018, 29 – 31.)

Työyhteisössä niin hyvät kuin huonotkin tunnetilat vaikuttavat ilmapiiriin ja tarttuvat toisiin ihmisiin. Hyvän työilmapiirin tärkeitä tekijöitä on työn sujuvuus ja mielekkyys, jonka avulla tuotetaan hyvää asiakkaille, työtovereille ja muulle yhteiskunnalle. Myös ihmisten käyttäytyminen keskinäisissä vuorovaikutussuhteissa vaikuttaa paljon työilmapiiriin. On tärkeää, että ihmisiä kohdellaan kunnioittavasti ja perinteisen hyvien käytöstapojen mukaisesti. (Aro, A. 2018, 29 – 56.)

Hyvä ilmapiiri on jokaisen työpäivän osalta luotava uudelleen, ja se vaatii määrätietoista työtä koko työyhteisön jäseniltä. Ylimmän johdon on myös määriteltävä organisaation ydintavoitteet selkeiksi ja toimittava organisaation arvojen mukaisesti. Työilmapiirin rakentumisessa jokaisen työntekijän osuus on tärkeä. Yksikin huonosti käyttäytyvä työntekijä voi heikentää työilmapiiriä ja toisaalta jokaisen hyvää ilmapiiriä luovan työntekijän käytös edesauttaa koko yhteisön ilmapiirin parantamista. Jos työyhteisössä on hyvä ilmapiiri, sillä on positiivinen vaikutus yrityksen tuloksellisuuteen ja tuottavuuteen ja se lisää innovatiivisuutta, terveyttä ja hyvinvointia. Se myös osaltaan vähentää työntekijöiden kokemaa stressiä, kyyneisyttä ja työuupumusta. Hyvän työilmapiirin avulla vähennetään yhteistyöongelmia ja parannetaan työelämän laatua. Sen myötä organisaatio tuottaa enemmän arvoa sidosryhmilleen. (Aro, A. 2018, 25 – 27.)

Hyvä työilmapiiri lisää myös työinnostusta. Kun vuorovaikutus on avointa ja ihmisten kohtaamiset luontevia, myös työtehtävistä innostutaan. Tällöin ihmisen ei tarvitse kuluttaa energiaa ylimääräiseen vaan työn tekeminen sujuu luontevasti ja helposti. (Hämäläinen, P. 2005, 89 – 90.)

2.2 Työyhteisön toimiva vuorovaikutus

Toimiva vuorovaikutus työpaikalla vaikuttaa suuresti siihen, millainen ilmapiiri työpaikalle muodostuu. Toimivan vuorovaikutuksen tunnusmerkkinä voidaan pitää avointa, rehellistä ja luontevaa vuorovaikutusta ihmisten välillä. Myös ystävällinen ja suora käytös toisia kohtaan on osa toimivaa vuorovaikutusta. Vihjailu, vieraskoreus ja ongelmien kieltäminen eivät kuulu hyvään vuorovaikutukseen. Toimivaan vuorovaikutukseen kuuluu myös toisen työn arvostaminen sekä ihmisen kunnioittaminen. Kun työyhteisössä on toimiva vuorovaikutuksen ilmapiiri, on ongelmat helppo nostaa käsiteltäväksi, ennen kuin ne ehtivät muodostua energiaa

vieviksi pitkäkestoiksi ongelmiksi. Kun vuorovaikutus on toimivaa, jää ihmisillä aikaa ja energiaa itse työntekemiseen, ja sitä usein tehdään ilolla. (Hämäläinen, P. 2005, 87 – 95.)

Eräs toimivan vuorovaikutuksen merkki on se, että jokainen työntekijä voi ilmaista ja myös ilmaisee oman mielipiteensä työyhteisöön liittyviin asioihin. Se osoittaa työntekijän halua osallistua yhteisten asioiden kehittämiseen ja lisää osaltaan hänen omaa työmotivaatiota ja työtehoa. Ihmisen on helpompi sitoutua sellaisiin asioihin, joiden kehittämisessä on saanut itse olla mukana. Joidenkin työntekijöiden voi olla vaikea uskaltaa ilmaista mielipiteitään. Syynä voi olla jokin oma henkilökohtainen asenne tai työpaikalla vallitseva tuomitseva ilmapiiri uusien ideoiden esittäjiä kohtaan. Esimiehen tehtävä on rohkaista jokaista ilmaisemaan mielipiteensä yhteisiä asioita käsiteltäessä. (Hämäläinen, P. 2005, 107 – 115.)

Myös myönteisyyden ilmapiiri vaikuttaa osaltaan työyhteisön vuorovaikutukseen. Se ilmenee tavassa kohdata toinen ihminen ystävällisesti ja kunnioittavasti. Myös epäkohtia voidaan käsitellä rakentavasti ratkaisuja etsien, ilman syyllisten etsimistä. Myönteisesti toimiva ihminen on myös avoin ja rehellinen kaikessa toiminnassaan suhteessa työyhteisön muihin jäseniin. Myös toisesta välittäminen on tärkeää hyvää vuorovaikutussuhdetta luotaessa. Työpaikalla ihmisten tulisi aidosti välittää toisistaan, esimerkiksi kysymällä kuulumisia työpäivän lomassa. Sen myötä ihmiselle tulee tunne siitä, että hänestä välitetään, ja että hän on arvokas tultuaan huomioduksi. (Hämäläinen, P. 2005, 131 – 134.)

Työyhteisöissä tulee väistämättä eteen myös haastavia vuorovaikutustilanteita. Tällöin jokaisen on tärkeää osata tarkastella omaa käyttäytymistään ja suhtautumistaan, jotta asiasta päästään eteenpäin ja tapauksesta voidaan oppia tulevaisuutta varten. On tärkeää kyetä asettumaan toisen asemaan ja pohtia asiaa omalta kannaltaan, mitä tilanteesta voi oppia. Vastoinikäymiset tulee nähdä oppimisen paikkoina, jotka muovaavat omaa kehittymistä ja oppimista. Mikäli työyhteisöä kohtaa ristiriitatilanne, on kaikkien kannalta todella tärkeää, että asiaan puututaan jo varhaisessa vaiheessa, jotta työrauha ei häiriinny. (Hämäläinen, P. 2005, 134 – 144.)

Toimivan vuorovaikutuksen perusteita on myös erilaisuuden hyväksyminen. Työyhteisöön kuuluu erilaisia ihmisiä ja sen myötä vuorovaikutustilanteisiinkin muodostuu haasteita. On kuitenkin hyvän vuorovaikutuksen kannalta tärkeää ymmärtää ja hyväksyä erilaisia ihmisiä. Toista ei kannata muuttaa, vaan tarkastella omaa suhtautumistaan ja asennettaan toisiin ihmisiin. Sen myötä löytyy usein keino hyvään vuorovaikutukseen erilaistenkin ihmisten välillä. (Hämäläinen, P. 2005, 145 – 151.)

Jotta työntekijä voi kokea olevansa arvostettu työyhteisössään, tulee vallita sellainen vuorovaikutus, joka osoittaa hänelle sen. Siihen kuuluu esimerkiksi kuuntelu, henkilökohtainen tunteminen, tiedon avoin jakaminen, arvostava kohtelu ja vahvuuksien korostaminen heikkouksien sijaan. Kun ihminen kokee olevansa arvostettu työyhteisössään, hän haluaa luonnostaan täyttää hänelle asetetut työvaatimukset. (Kurttila, M. ym. 2010, 49 – 50.)

Myös luottamus on tärkeää toimivan vuorovaikutuksen kannalta. Luottamus syntyy monista asioista työyhteisössä, esimerkiksi jokaisen tavoitteiden yhteisen suunnan suhteen tulee olla selvillä. Asioista tulee kyetä keskustelemaan aidosti ja rehellisesti. Työpaikan toiminnan tulee olla sen arvojen mukaista. Erilaiset ihmiset ja mielipiteet hyväksytään ja myös vaikeista asioista voidaan puhua avoimesti ja jokainen ottaa vastuun omista virheistään. (Kurttila, M. ym. 2010, 53 – 54.)

3 Palautteen merkitys

Palaute hyödyttää ihmisten ja työyhteisön elämää monin eri tavoin, sillä se esimerkiksi parantaa muutosvalmiutta ja oppimista sekä ennaltaehkäisee ongelmia. Palautteen antaminen sopii nykyihmisen arvoihin ja se antaa mahdollisuuden ajattelulle ja keskustelulle. Palaute koostuu sanallisesta palautteesta, sanattomasta palautteesta ja aistien kautta kerättävästä palautteesta. Ilmeet, eleet, äänensävyt ja esimerkiksi huomionosoitukset ovat osa sanatonta palautetta. Laajimmin ajateltuna ihminen kerää palautetta ympäristöstään kaiken aikaa aistien kautta. Työyhteisössä palautteen tulee olla kokonaisvaltaista ja sen tulee kulkea mukana muun muassa yrityksen strategiatyössä, tulosten arvioinnissa ja johtamisessa. (Ranne, J. 2014, 14 – 15.)

Palautetta liikkuu ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa koko ajan, vaikka suora palautetta ei annettaisikaan. Sanaton ja epäsuora palaute ilmenee eleinä ja vihjailevina puheina. Koska niissä palaute ei ole suoraa, on ihmisen itse tulkittava palautteen sisältöä, ja silloin kasvaa myös väärinymmärryksen mahdollisuus. Sen vuoksi suora palaute on aina epäsuoraa parempi, sillä mahdollisista tulkintaeroista voidaan keskustella ja viesti menee perille todennäköisemmin. (Kupias ym. 2011, 17.)

Palautteen avulla tulee tavoitella oppimista ja oivaltamista. Jotta nämä tavoitteet saavutetaan, palautteen tulisi olla ilmapiiriiltään ja vuorovaikutukseltaan rakentavaa, sekä oppimista ja oivalluksia avaavaa. Palautteen tulee myös pyrkiä tukemaan koko työyhteisön toimintaa ja yrityksen menestymistä. Myös työntekijöiden työssä selviytymistä tulisi edistää palautteiden avulla. (Kupias ym. 2011, 31 – 32.)

Työyhteisön palautteen tulisi kohdistua ihmisen toimintaan, tuloksellisuuteen, kehittämiseen ja yhteistyön parantamiseen. Sen vuoksi on erittäin tärkeää, että jokainen yrityksen työntekijä ja esimies tuntee yrityksen strategian ja oman roolinsa osana yhteistä toimintaa. (Silvennoinen, M. & Tilli, A-M. 2017, 16.)

Työyhteisössä palautetta annetaan usein sen perusteella, kuinka annetut tavoitteet on saavutettu. Jotta arviointi olisi mielekästä, tulisi tavoitteet ja niiden arviointiperusteet määritellä selkeästi. Ihmiset arvioivat samaa suoritusta kukin

omista lähtökohdistaan, ja sen vuoksi esimerkiksi työntekijän ja esimiehen arvioinnit voivat erota toisistaan. On tärkeää, että itse suorituksen kulkuakin arvioidaan, eikä pelkästään lopputulosta. Sen myötä ihminen voi saada arvokasta palautetta esimerkiksi kehitymisestään ja oppimisestaan, vaikka itse lopputulos ei olisikaan kaikkein paras mahdollinen. Arvostusta ja kiitosta voi antaa monin tavoin, esimerkiksi pienin huomaavaisuuden osoituksin vaikka kiitosviestin muodossa. Kiitoksen osoittamisessa ryhmässä on otettava huomioon monia seikkoja. Esimerkiksi, jos toistuvasti nostetaan esiin tietyn henkilön saavutuksia, voi se osaltaan heikentää työilmapiiriä ja asettaa palautteen saajankin epämukavaan asemaan. Useimmiten kahden kesken annettu palaute on paras tapa. (Silvennoinen, M. & Tilli, A-M. 2017, 21 – 23.)

Palaute voidaan jakaa positiiviseen palautteeseen (esimerkiksi kehu, kiitos ja kannustus) ja negatiiviseen palautteeseen (esimerkiksi moite ja haukut). Negatiivinenkin palaute täyttää ihmisen tarpeen tulla huomioiduksi, ja sen myötä joku voi saada kimmokkeen suoriutua tehtävästä palautteesta huolimatta. Positiivinen palaute sen sijaan toimii hyvänä motivaation lisääjänä ja on tärkeää, että työntekijä saa sitä toistuvasti. Etenkin kollegalta saatu palaute nähdään tärkeänä, sillä se osoittaa, että saman alan asiantuntija pitää omaa toimintaa arvostettavana. Mikäli työntekijä ei saa tehtävästään palautetta, vaikuttaa se nopeasti motivaatiota laskevasti. Palautteella on monia positiivisia vaikutuksia esimerkiksi motivaatioon, työtyytyväisyyteen ja työn iloon. Palautteen saaminen kertoo saajalleen sen, että hän on tullut huomioiduksi työyhteisössään. Palautteen avulla osoitetaan arvostusta ja kiinnostusta ja sen avulla kasvatetaan yhteishenkeä ja yhteenkuuluvuuden tunnetta. Palautteen avulla ihminen saa tiedon omasta edistymisestään ja onnistumisestaan. Sen myötä voidaan myös rohkaistua asettamaan uudet tavoitteet, joiden saavuttamiseksi lähdetään työskentelemään. Palautteen avulla työntekijä sitoutuu työhön ja työnantajaan, sillä sen myötä oma rooli ja työn merkitys osana kokonaisuutta tulee huomatuksi. Palautetta usein annetaan ja saadaan toisilta ihmisiltä, mutta sitä voi antaa myös itselleen. Sen myötä oma motivaatio, itsetunto ja itsetuntemus kasvavat. Ihmisen itselleen antaman palautteen tarkoitus on arvioida omaa työskentelyä niin suorituksen kuin lopputuloksenkin kannalta. On tärkeää huomioida asiat, joissa on onnistuttu ja kehitytty ja niiden

osalta itseä voi myös kehua. Yhtä tärkeää on löytää omasta toiminnasta kehittymisen ja parantamisen varaa sekä miettiä, mitä voi oppia omista virheistään. (Rasila, M. & Pitkonen, M. 2010, 32 – 35.)

Ahonen ja Lohtaja-Ahonen (2014, 62) luokittelevat palautteet positiivisiin ja negatiivisiin palautteisiin sen perusteella, millä tavoin ne annetaan. Hyvin annettu palaute koetaan positiivisena, vaikka palautteen kohteena olisikin jokin korjaamista vaativa asia. Kehumiseksi tarkoitettun myönteisen palautteen sanoma voi muuttua negatiiviseksi, jos palaute annetaan huonolla tavalla.

Mikäli työyhteisössä keskitytään positiivisiin asioihin, arjesta tulee mukavampaa kuin ikäviin asioihin keskityttäessä. Onnistumisten huomaaminen ja huomioiminen lisää koko työyhteisön kykyä oppia onnistumisista. Kun ihminen asennoituu positiivisten asioiden huomioimiseen, niitä myös alkaa huomata entistä enemmän. Onnistumisten huomioiminen kertoo palautteen saajalle toiminnan olleen toivotunlaista, ja se saa toistamaan hyväksi todettua toimintaa. Palautetta tulisikin antaa positiivisista asioista huomattavasti enemmän kuin negatiivisista. (Ahonen, R. & Lohtaja-Ahonen, S. 2014, 19.)

3.1 Palautteen tavoitteet

Palautteen antamisella on aina jokin tavoite. Palautteen antajan tarkoitus on tuoda esille havaintojaan palautteen saajan toiminnasta ja samalla vaikuttaa hänen käytökseensä. Hyväksi havaittua toimintaa halutaan lisätä tai epätoivottavaa toimintaa halutaan vähentää tai ehkäistä. Palautteen avulla voidaan myös tavoitella sitä, että palautteen saaja havaitsee omia kehittämiskohteitaan ja ryhtyy kehittämään osaamistaan tai toimintatapojaan yhteisten arvojen mukaiseksi. Palautteen tavoitteena voi olla myös yhteistyön kehittäminen ja ymmärryksen lisääminen sen suhteen, millainen vaikutus omalla toiminnalla on oman tiimin ja koko työyhteisön kannalta. Palautteella voidaan tavoitella myös työmotivaation ja työhyvinvoinnin lisäämistä sekä saajan itsetunnon nostamista. Palaute vaikuttaa myös siihen, kuinka ihminen sitoutuu työyhteisöönsä. Joku kokee sitoutuvansa työn sisältöön, toinen esimieheen tai keskinäiseen yhteistyöhön. Sitoutumisen myötä ihminen ottaa vastuuta omasta työstään ja suhtautuu myönteisesti työhön

liittyviin asioihin ja on halukas kehittämään itseään työssä menestymistä varten. (Silvennoinen, M. & Tilli, A-M. 2017, 6 – 18.)

Palautteen tavoitteena on kehittää sekä yksilöä että yhteisöä. Palautteen tavoitteet voidaan jakaa seuraaviin: palkitseminen, informointi, motivointi, ohjaus ja oppiminen. Palkitseminen myötä vahvistetaan myönteistä toimintaa. Informoinnilla annetaan tietoa siitä, että toiminta on ollut toivotunlaista. Motivoinnilla pyritään kannustamaan jatkamaan samaan malliin. Ohjauksen tarkoitus on pitää toiminta oikeassa suunnassa. Oppimisen tavoitteena on suunnata kehittyminen oikealle uralle. (Karhu, M. & ym. 2005, 72.)

Kun tarkastellaan työelämän palautteiden vaikuttavuutta, on syytä huomioida moninaiset asiat, jotka siihen vaikuttavat. London ja Smither (2002) ovat omassa tutkimuksessaan selvittäneet palautteen vaikuttavuuteen liittyviä seikkoja. Heidän tutkimuksensa tarkastelee nimenomaan yksilön kannalta palauteprosessia. Siihen kuuluu esimerkiksi ihmisen oma halu vastaanottaa ja etsiä palautteita sekä yrityksen palautekulttuurin vaikutus. Palautekulttuuri vaikuttaa muun muassa siihen, kuinka laadukkaasti palautteita annetaan ja kuinka tärkeinä niitä pidetään. Palautteen saatuaan ihminen alkaa tulkita sitä yrittäessään ymmärtää sen sanoman. Hänen on myös käsiteltävä palautteen aikaan saamat tunteet ja tehtävä päätös siitä, millä tavoin suhtautuu palautteeseen; uskooko sen sanoman vai hylkääkö sen. Sen perusteella palautteen vastaanottaja esimerkiksi asettaa itselleen uusia tavoitteita ja palautteen vaikutuksesta hänen käytöksensä muuttuu, suorituksensa paranee ja hänen itsetuntemuksensa ja -luottamuksensa voi kasvaa.

Manuel Londonin, Henrik Holt Larsenin ja Lars Lennemann Thistedin (1999) tutkimuksessa käsiteltiin työntekijöiden ja esimiesten näkemyksiä palautteisiin ja niihin suhtautumiseen. Tutkimuksessa todetaan palautteiden olevan keino itsetuntemukseen, kehittymiseen ja parempiin suorituksiin, ja niiden vuoksi ihmiset niitä usein haluavatkin. Esimiehen roolia pidetään tärkeänä kannustavan työilmapiirin muodostajana. Tutkimuksen mukaan ihmiset, jotka haluavat kehittyä työssään, myös haluavat palautetta työstään.

Myös Ahonen ja Lohtaja-Ahonen (2014, 14 – 18.) kuvaavat palautteiden vaikuttavan ihmisten itsetuntemuksen lisääntymiseen. Palautteiden avulla ihminen saa

tietää, miltä hänen toimintansa näyttää muiden ihmisten silmissä ja millaisia vaikutuksia sillä on muihin. Tällainen itsetuntemuksen lisääminen auttaa ihmistä hyödyntämään ja kehittämään vahvuuksiaan ja toisaalta kiinnittämään huomioita heikkouksiinsa. Sen myötä on helpompaa toimia avoimessa vuorovaikutuksessa toisten kanssa. Palautteen myötä ihminen voi kokea työnsä merkitykselliseksi, innostavaksi ja motivoivaksi. Palautteen saaminen kertoo, että työ on muille ihmisille merkityksellistä ja he ovat siitä kiinnostuneita.

Tämän toteaa myös Marjo-Riitta Ristikangas ja Vesa Ristikangas (2018, 237 – 238) kirjoittaessaan siitä, että palaute on saajalle merkki siitä, että palautteen antaja on kiinnostunut hänen tilanteestaan ja arvostaa hänen kehittymistään niin paljon, että on valmis antamaan siitä palautetta. Saadut palautteet tulisikin nähdä oman osaamisen kehittämisen työkaluna. Palautteilla on myös iso merkitys työyhteisön ilmapiiriin.

Kun arvioidaan palautteen vaikuttavuutta, tarkastellaan esimerkiksi sitä, että palautteen tavoite saavutetaan eli palautteen tulos on halutunlainen. Palautteen vaikuttavuus riippuu monesta tekijästä ja sen ennakoiminen voi olla vaikeaa. Palautteen vaikuttavuuden arviointi on yleensä helpompaa, mikäli palautteen kohde on yksinkertainen ja selkeä. Palautteen perusteiden tulee myös olla molempien osapuolien hyväksymiä ja molemmille hyvin perusteltuja. Palaute saattaa jäädä vaikuttamatta myös vastaanottajan asenteen vuoksi. Hän esimerkiksi saattaa kokea palautteen tarpeettomaksi eikä hän arvosta toisenlaisia näkökulmia, vaan on juutunut omaan näkemykseensä. (Ranne, J. 2014, 135 – 136.)

Palautteilla on vaikutusta myös ihmisten välisiin vuorovaikutussuhteisiin. Palautteen saajan ja antajan keskinäinen luottamus ja yhteistyö rakentuu sen mukaisesti, millä tavoin asioita käsitellään. Sen vuoksi on tärkeää osata käsitellä vaikeita asioita hyvässä yhteistyössä, jotta osapuolet voivat kokea keskinäisen yhteistyön rakentavana. (Silvennoinen, M. & Tilli, A-M. 2017, 28.)

Minna Rasila ja Maria Pitkonen (2009b, 9 – 10.) käsittelevät palautteita niiden positiivisten vaikutusten myötä. Palautteen saaminen vaikuttaa positiivisesti ihmisen kokemaan motivaatioon. Positiivinen palaute lisää palautteen saajan itsearvostusta ja työn mielekkyyden kokemusta. Myös negatiivisen palautteen

avulla, mikäli sen on käsitelty rakentavasti ja avoimesti, on positiivisia vaikutuksia työilmapiiriin.

3.2 Motivaatio

Tutkimuksissa on todettu, että työelämän palautteilla on vaikutusta työntekijän kokemaan työmotivaatioon. Esimerkiksi Herman Aguinis, Ryan K. Gottfredson ja Harry Joo (2012). ovat tutkimuksessaan osoittaneet positiivisiin asioihin keskittyvän palautteen vaikuttavan työntekijän motivaatiota kasvattavaksi.

Motivaatio työelämässä tarkoittaa sitä, että yksilö työskentelee tehokkaasti ja nauttii siitä, mitä tekee. Itsessään työntekeminen lisää hänen iloaan ja sitä kautta motivaatiotaan. Motivaatio on ihmisestä itsestään lähtöisin olevaa, ja ulkopuolelta sitä voi vain tukea erilaisin tavoin. Ihmisten motivaatiotekijät ovat erilaisia, eikä voida sanoa toisen olevan parempi kuin toinen. Minna Rasila ja Maria Pitkonen (2010, 11 – 14) esittelevät David McClellandin tutkimuksen, jonka mukaan motivaatiotekijät voidaan jakaa kolmeen: saavutusten, vallan ja yhteenkuuluvuuden tarpeisiin. Ihmiset, jotka motivoituvat saavutuksista, haluavat tulla arvostetuksi työnsä tulosten perusteella ja heidän on tärkeää saada palautetta työstään. Valantunteen ollessa motivaatiotekijänä ihmiselle on tärkeää saada johtaa muita siten, että hänellä on myös muodollista valtaa ja hänen mielipiteensä tulee huomioiduksi. Sellainen ihminen, jolle tärkein motivaatiotekijä on yhteenkuuluvuuden tunne, arvostaa yhteistyötä ja hyvää vuorovaikutusta. (Rasila, M. & Pitkonen, M. 2010, 5 – 6; 11 - 14)

Motivaation voidaan katsoa muodostuvan ihmisen innostumisen ja onnistumisen yhteisvaikutuksesta. Työtehtävien tulee olla työntekijää innostavia esimerkiksi tavoitteen mielekkyyden ja työskentelyprosessin kautta. Myös työn merkityksellisyys, uuden oppiminen ja yhdessä tekeminen voivat lisätä innostumista työhön. Työssä onnistuminen lisää motivaatiota ja sen vuoksi tavoitteiden tulee olla realistisesti asetettuja ja annettujen resurssien tulee olla riittäviä tavoitteiden saavuttamiseksi. Yleensä ihmiset nauttivat siitä, että työssä on haasteita, ja sen vuoksi työtehtävien ei tule olla liian vaatimattomia työntekijän osaamiseen nähden, sillä se itsessään alentaa motivaatiota. (Rasila, M. & Pitkonen, M. 2010, 20 – 21.)

Myös Matti Karhu, Liisa Salo-Lee, Jorma Sipilä, Mervi Selänne, Liisa Söderlund, Taina Uimonen ja Päivi Yli-Kokko (2005, 69 - 71) kuvaavat motivaation syntyvän usean tekijän tuloksena. Useimmiten se on ihmisestä itsestään lähtöisin, mutta toinen ihminen voi myös auttaa motivaation syntymiseen tai säilyttämiseen. Työelämässä motivaatio syntyy monista eri asioista, esimerkiksi tehtävän kiinnostavuudesta, onnistumisen mahdollisuuksista, tekemisen ilosta ja tarpeellisuuden osoittamisesta. Myös myönteinen asennoituminen sekä henkinen ja fyysinen jakaminen vaikuttavat positiivisesti motivaatioon. Työtehtävän tulee olla riittävän haastava ja tavoitteiden selkeästi asetettu. Sen myötä myös tavoitteiden saavuttamisen seuranta on helppoa ja mielekästä. Tavoitteet on syytä jakaa pienemmiksi osatavoitteiksi, jotta ne konkretisoituvat ja tulevat siten enemmän motivoiviksi saavuttaa. Työn tekemisen ilo muodostuu ihmisille henkilökohtaisesti. Joku kokee työn iloa yhdessä tekemisestä, toinen hyvästä yhteishengestä. Myönteisen asenteen myötä lisätään innostuneisuuden ja kannustamisen kautta positiivista työilmapiiriä koko työyhteisön jäsenille. Jokainen työyhteisön jäsen vaikuttaa osaltaan työilmapiirin muodostumiseen. Ihmisen on helpompi löytää motivaatiota työhön, jonka merkityksen hän ymmärtää kokonaisuudelle. Kokonaisuudessaan työn tulee olla oikeassa suhteessa ihmisen kykyihin ja haasteisiin; sen myötä syntyy hyvä mahdollisuus löytää työmotivaatiota.

Ulkoisia motivaatiotekijöitä ovat esimerkiksi hyvä palkka ja muilta ihmisiltä saatu arvostus. Ne ovat tärkeitä tekijöitä osalle ihmisistä, mutta pitkäaikaisiksi työn ilon ja innon lisääjiksi niistä harvoin on. Sen sijaan sisäisistä motivaatiotekijöistä innostuvat työntekijät motivoituvat esimerkiksi itse työn sisällöstä, onnistumisesta ja kehittymisen mahdollisuudesta. Sisäisiä motivaatiotekijöitä on pidettävä tärkeinä, sillä ne vaikuttavat pitkälti työn iloon ja innostuneisuuteen. Sisäiset motivaatiotekijät ovat myös niitä, joihin ihminen itse voi helpommin vaikuttaa kuin ulkoisiin tekijöihin. (Rasila, M. & Pitkonen, M. 2010, 27 – 28.)

Pekka Hämäläinen (2005, 78 - 79) kertoo työmotivaation koostuvan monesta eri tekijästä, esimerkiksi työn palkitsevuudesta ja työyhteisön ilmapiiristä. Palkitsevuuteen vaikuttaa esimerkiksi se, että työ on ihmiselle mielekästä tekemistä ja se on omiin voimavaroihin nähden sopivan haasteellista ja sitä on myös sopiva määrä. Myös työstä saatu kohtuullinen korvaus vaikuttaa työn palkitsevuuteen.

Työyhteisön ilmapiirin osalta hyvään työmotivaatioon edellytyksiä luovat yhteiset pelisäännöt ja ilmapiiri, jossa toimitaan avoimesti ja toisia auttaen ja kunnioittaen. Tällöin myös vuorovaikutusongelmia voidaan ratkoa yhdessä.

Hyvän työmotivaation perustana on myös yrityksen arvomaailma, jonka tulisi olla sellainen, että se huomioi työntekijän ihmisenä, eikä pelkästään yhtenä organisaation osasena. On myös tärkeää, että ihmisen omien arvojen mukainen maailma ei ole ristiriidassa yrityksen arvojen kanssa. Ihmisen arvot muokkautuvat lapsuudessa, ja niihin vaikuttaa sen jälkeen eletty elämä ja muut ulkoiset tekijät. Jokainen työntekijä tuo yritykseen tullessaan mukanaan omia arvojaan, jotka näytettyvät esimerkiksi rehtinä käytöksenä muita ihmisiä kohtaan. Työyhteisön yhteiset arvot tulisi sopia ja niiden tulisi näkyä myös käytännössä ylimmästä johdosta alkaen. Jotta yhteinen arvomaailma löytyy, kaikkien työntekijöiden tulisi osallistua arvokeskusteluun. Mikäli työyhteisön ja yksilön arvomaailmat ovat lähellä toisiaan, se vaikuttaa positiivisesti myös työmotivaatioon ja työhön sitoutumiseen. (Hämäläinen, P. 2005, 77 – 86.)

Tavoitteet ohjaavat toimintaa ja auttavat toivotun tuloksen saavuttamisessa. Niiden avulla myös luodaan yhteishenkeä ja osallistumista. Näin tapahtuu silloin, kun ryhmä itse saa olla mukana määrittelemässä tavoitteita. Yhteiset tavoitteet tulee jakaa henkilökohtaisiksi tavoitteiksi, jotta jokainen yksilö tietää roolinsa ryhmässä ja häneen kohdistuvat odotukset. Motivaation ylläpitämiseen vaikuttaa vahvasti se, että työ asettaa sopivasti haasteita, eikä ole omiin taitoihin nähden liian helppo. (Parviainen, A & Parviainen, E. 2017, 90 – 95; 107.)

On ihmisen perusonnellisuuden kannalta tärkeää, että hän voi kokea työnsä merkitykselliseksi. Ihmiset kokevat merkityksellisyyden eri tavoin. Yleensä työn merkityksellisyyttä lisää se, että työntekijä ymmärtää oman roolinsa merkityksen koko yrityksen ydintehtävää varten. Joillekin esimerkiksi ihmisten välinen yhteistyö tuo merkityksellisyyttä omaan työhön. Kun työ tuntuu merkitykselliseltä, se saa ihmisen tekemään parhaansa päivittäin. Kokeakseen työnsä merkityksellisesti ihmisen tulee saada siitä riittävästi haasteita motivoituaakseen siitä. Motivaatio syntyy työntekijästä itsestään, eikä kukaan muu voi sitä luoda, vain auttaa sen löytymisessä. Motivaatiota lisää se, että työntekijä voi itse asettaa itselleen kehityshaasteita. (Kurttila, M. ym. 2010, 38 – 41.)

Työmotivaatioon ja kestäväen työorganisaation tekemiseen liittyy olennaisesti kolme seikkaa: houkuttelevat työolot, merkityksellinen ja arvokas työ sekä työhön oikein asennoituminen. Työoloihin liittyy esimerkiksi viikkotyötunnit. Työn merkityksellisyyden ja arvostuksen tunteen tuo työhön liitetyt arvot. Työhön asennoituminen on ihmisen henkilökohtainen asia, jolla on iso vaikutus siihen, millä tavoin ihminen kokee oma työnsä. (Csikszentmihalyi, M. 2007, 103 – 106.)

Jari Hakanen (2011, 26 – 27) jaottelee ihmisen suhtautumista työhön sen mukaan, millä tavoin työ koetaan. Suhtautuminen työhön voidaan jakaa kolmeen ryhmään: osa kokee työn pelkästään työnä, osa urana ja osa kutsumuksena. Ihmiset, jotka tekevät töitä työn vuoksi, kokevat merkitykselliseksi työstä saadun toimeentulon eikä työn sisältö ole kovin merkityksellinen. Jos ihminen kokee työnsä urana, on hänelle tärkeää toimeentulon lisäksi saavuttaa parempi sosiaalinen asema ja vaikutusmahdollisuuksia. Uralla eteneminen kasvattaa myös ihmisen itseluottamusta ja hän on valmis panostamaan enemmän voimavarojaan työhönsä. Mikäli ihminen kokee työnsä kutsumuksena, hän kokee saavansa palkitsevuuutta itse työstä. Ihminen voi kokea työnsä merkitsevän vähän myös näitä kaikkia asioita, joskin useimmiten jokin näistä nousee vahvimaksi merkitykseksi.

Sisäisen motivaation myötä ihminen tekee asioita niiden kiinnostavuuden vuoksi ja siksi, että ne ovat omien arvojen mukaisia ja tuottavat mielihyvää. Katriina Salmela-Aro ja Jari-Erik Nurmi (2017, 55) esittelevät mm. Guay, Ratelle, & Chanalin (2008) tutkimuksiin perustuvia tuloksia, joiden mukaan sisäinen motivaatio on tärkeä tekijä oppimisen kannalta, sillä sen myötä oppimista kohtaan syntyy myönteisiä tunteita, joka johtaa esimerkiksi luovuuteen ja sinnikkyYTEEN.

Draivi ja työn imu

Jos työntekemistä ohjaa vahva sisäinen motivaatio ja ihmisellä on tekemiseensä vahva tekemisen palo, on työnteko tarmokasta, tuloksellista ja sitä tehdään omistautumalla ja uppoutumalla töihin. Tällaista tekemisen tunnetilaa voidaan kutsua draiviksi tai työn imuksi. Sellaisessa tunnelmassa työskentelevä ihminen suhtautuu työhönsä positiivisesti ja on innostunut työstään. Usein sen myötä saavutetaan myös parhaimmat tulokset. (Martela ym. 2015, 29 – 31.)

Draivi saa ihmiset panostamaan enemmän energiaa tekemiseensä, sillä he ovat sisäisesti siitä innostuneita. He ymmärtävät oman työnsä merkityksen organisaation kokonaisuudelle ja tekevät sen vuoksi usein enemmän kuin heiltä pyydetään tai odotetaan. Kun ihminen tuntee draivia omaan työhönsä, hän on halukas oppimaan uutta ja kehittämään taitojaan, ja usein se myös onnistuu. Draivi saa ihmisen luovaan olotilaan ja sen myötä myös innovatiivisemmaksi. Mikäli ihminen tekee työtään draivin vallassa, hänellä on enemmän energiaa käyttää työhön, eikä se myöskään vie häneltä energiaa niin paljon, kuin jos motivaatio työhön olisi ulkoapäin annettua. Ihminen voi kokonaisvaltaisesti paremmin, mikäli hän voi tehdä työtään draivia kokien. (Martela ym. 2015, 42 – 49.)

Hakanen (2011, 6 - 7) kuvaa ihmisen työhönsä liittyvää hyvää kokemusta työn imuksi. Sillä tarkoitetaan sellaista työhön uppoutumista, jota ihminen tekee tarmokkaasti ja omistautuneeksi saaden siitä nautintoa. Työn imun myötä ihminen kokee onnellisuutta ja hyvinvointia sekä viihtyy työssään paremmin. Työn teossa se näyttäytyy aloitteellisuutena ja parempina tuloksina, joten siitä on hyötyä paitsi ihmiselle itselleen, myös koko hänen työorganisaatiolle.

Työn imua on mahdollisuus kokea, kun ihmisen perustarpeet työssä tyydyttyvät riittävästi. Nämä perustarpeet ovat itsenäisyyden, yhteenkuulumisen ja pärjäämisen tarpeet. Työn imua kokeva työntekijä pääsääntöisesti kokee työnsä mielekkääksi, on ylpeä tekemästään työstä ja työskentelee sinnikkäästi vastoinkäymistenkin edessä. Työhyvinvoinnin kannalta työn imu näyttäytyy tarmokkuutena, omistautumisena ja uppoutumisena. Työyhteisössä työn imu näyttäytyy tyytyväisinä työntekijöinä, jotka ovat tuotteliaita ja tuovat iloa myös kollegoille. He ovat sitoutuneita työpaikkaansa ja työhönsä ja auttavat kollegojaan vapaaehtoisesti. (Hakanen, J. 2011, 30 – 41.)

Flow

Yritys voi auttaa työntekijöitä motivoitumaan yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen ja kehittymiseen tarjoamalla mahdollisuuksia kokea flowta työpaikalla. Flow-tilaksi voidaan kuvailla sellaista olotilaa, jossa ihminen tempautuu tekemään jotain asiaa niin intensiivisesti, että muu ympärillä katoaa. Silloin ihminen

nauttii tekemästään eikä kiinnitä huomiota muuhun ympäristöön. Flow-tilan säily-
misen kannalta on tärkeää, että ihminen saa ajantasaista palautetta toiminnas-
taan. Työelämässä palaute voi tulla esimerkiksi kollegalta, mutta paras tilanne
on, jos palaute tulee suoraan toiminnan kautta. (Csikszentmihalyi, M. 2007, 51 –
56; 229.)

Johtamisella on mahdollisuus vaikuttaa yksilön kannalta flown syntymiseen liitty-
viin tärkeisiin asioihin kuten työn päämäärään, palautteeseen ja haasteisiin. Työn
päämäärän tulee olla täysin selvä jokaiselle työntekijälle. Se voi olla selvä yksit-
täiselle työntekijälle vain, mikäli se on selkeä johdolle ja se on oikein viestitty
työntekijälle. Työhön liittyvä palaute auttaa ihmistä työskentelemään motivoitu-
neesti. Työhön liittyvistä palautteista voidaan eritellä muiden antama palaute,
työn antama palaute ja ihmisen omiin kriteereihin perustuva palaute. Näistä mui-
den antama palaute liittyy johtajien ja esimiesten antamiin arvioihin työsuoritus-
siin liittyen. On tärkeää antaa palautetta sellaisena, että työntekijät voivat sen
myötä nauttia työstään ja kasvaa siinä. Palautteita annetaan säännöllisesti esi-
merkiksi vuosittaisten arvioiden yhteydessä, mutta on tärkeää myös antaa pa-
lautetta jatkuvasti, myös pienistä asioista, nopeasti ja yksityiskohtaisesti. Työn
antama palaute näyttäytyy työntekijälle itse työn suorituksen kautta esimerkiksi
myyntitavoitteiden saavuttamisen muodossa. (Csikszentmihalyi, M. 2007, 128 –
152.)

4 Palautetaidot

Monessa yrityksessä palautteita annetaan liian vähän, vaikka niillä on suuri vaikutus työyhteisölle ja yksilölle. Marja Sarkkinen (2017) esittelee artikkelissaan Jari Hakasen näkemyksiä palautteen merkityksestä ihmisen työhön ja siinä kehittymiseen. Palaute on aina saajalleen merkityksellistä riippumatta siitä, onko se myönteistä vai kriittistä. Sen myötä ihminen tietää työnsä tulleen huomatuksi ja hänelle tarjoutuu mahdollisuus kehittää toimintaansa palautteen perusteella. Hakkanen toteaa, että kun työyhteisöön tulee jatkuvan myönteisen palautteen antamisesta päivittäinen tapa, tulee kriittisenkin palautteen antamisesta helpompaa. Palautteen antamiseen liittyen on tärkeää muistaa, että palautteen tarkoituksena on auttaa vastaanottajaa kehittymään. Palaute tulee aina antaa vilpittömästi, selkeästi ja sellaisessa tilanteessa, kun oma mieli ei ole huono esimerkiksi väsymyksen vuoksi. Palautteen antamisen jälkeen on aina hyvä olla valmis käymään tarkentavaa keskustelua palautteen aiheesta, jotta kohtaaminen toteutuu aidosti.

Palautetaidot ovat opittavia asioita, ja niissä voi jokainen kehittyä. Palauteprosessiin kuuluu palautteen vastaanottaminen ja palautteen antaminen. Molempia taitoja voi opetella ja niissä voi kehittyä. (Ranne, J. 2014, 31; Rasila, M. & Pitkonen, M. 2009b, 5 – 6.) Palautetaitoja kehitettäessä harjoitellaan vuorovaikutustaitoja ja opetellaan ottamaan vastuuta omasta käyttäytymisestä. (Ristikangas, M-R & Ristikangas, V. 2018, 239.)

Palautteen käsittelyyn vaikuttaa paitsi yrityksen luoma palautekulttuuri, myös työyhteisön jäsenten omat asenteet palautteisiin nähden. Ihmisen asenteita voidaan jaotella esimerkiksi Carol S. Dweckin (2006, 25 -28) kuvailemalla tavalla kasvun asenteiksi ja muuttumattomuuden asenteiksi. Kasvun asenteen omaava ihminen kokee, että ihmisten on mahdollisuus kehittyä ponnisteluiden ja harjoittelun avulla riippumatta lähtökohdistaan. Sen sijaan ihminen, jolla on muuttumattomuuden asenne, ei näe ihmisissä kasvun potentiaalia, vaan hän uskoo ihmisen älykkyyden ja kyvykkyyden olevan pysyvä ominaisuus.

Mikäli ihminen on omaksunut muuttumattomuuden asenteen elämässään, hän voi tarvita työelämässäänkin jatkuvaa myönteistä palautetta, pienimmistäkin asioista. Hänen on vaikea ottaa vastaan kriittistä palautetta ja hän tarvitsee jatkuvaa

vahvistusta. Työelämässä tarvitaan sinnikkyyttä kohdata haasteita ja uskallusta myöntää virheet, jotta ne voidaan korjata. Sen vuoksi ihmisille tulisikin työelämässä antaa palautetta esimerkiksi aloitteiden tekemisestä, kriittisen palautteen vastaanottamiskyvystä tai oppimisen ponnisteluista. Tällainen palautteen anto voi auttaa työntekijöitä muuttamaan asennettaan kasvun asenteen suuntaan, jolloin he voivat löytää työmotivaatiota haasteellisista tehtävistä ja virheiden kohtaamisista, mitkä ovat tärkeitä työelämässä menestymisen kannalta. (Dweck, C. S. 2006, 235 – 236.)

Markku Silvennoinen ja Anna-Mari Tilli (2017, 12 – 15.) kuvaavat Dweckin mallin vaikutuksia ihmisten palautekäyttäytymiseen siten, että ihmisellä on mahdollisuus oppia palautetaitoja ja kehittää itseään, kun on valmis astumaan oman mukavuusalueensa ulkopuolelle. Se tarkoittaa sitä, että tekee asioita eri tavalla kuin on aiemmin tehnyt. Totuttu tapa tuntuu tutulta ja siltä, että sen hallitsee. Kehittyäkseen ihmisen on kuitenkin rohjettava ottaa askel tuntemattomaan ja kokeiltava uusia tapoja antaa palautetta. Se voi esimerkiksi tarkoittaa entistä enemmän rakentavan palautteen antamista.

Palautteen avulla voidaan myös pyrkiä saamaan toinen ihminen pohtimaan omaa käytöstään ja toimintaa, jotta itsensä kehittäminen tietyn asian osalta voi alkaa. On palautteen vastaanottajan asenteesta kiinni, millä tavoin hän suhtautuu tällaiseen herättävään palautteeseen. Kasvun asenteen omaava ihminen osaa tunnistaa omassa toiminnassaan kehittymisen tarpeita ja ryhtyy rohkeasti toimimaan sen mukaisesti. Sen sijaan muuttumattomuuden asenteella varustettu ihminen kokee usein herättävän palautteen uhkana itselleen omien puutteiden mahdollisesti tullessa esiin. Myös palautteen antajan oma asenne vaikuttaa palautteen antamiseen tai jopa siihen, että se jätetään antamatta. Kasvun asenteella varustettu ihminen kykenee näkemään toisissa ihmisissä kehittymisen mahdollisuuksia ja haluaa auttaa heitä tarttumaan niihin. Muuttumattomuuden asenne estää ihmistä näkemästä toisten potentiaalia tai se saattaa saada ne näyttämään uhkana itselle. (Silvennoinen, M. & Tilli, A-M. 2017, 22 – 25.)

Asenteita voi jaotella myös perinteisemmällä tavalla pessimismin ja optimismin suuntaan. Pessimistillä on taipumus nähdä kriittisen palautteen kohdistuvan omaan toimintaan samalla tavoin kuin epäonnistuminen koetaan omaksi syyksi.

Optimisti sen sijaan etsii syitä kriittisen palautteen takaa ja kokee sen olevan vain väliaikaista kritiikkiä ja ottaa siitä opikseen. Positiivinenkaan palaute ei pessimistin mieltä kohenna, sillä hän löytää onnistumiseenkin syitä muista ihmisistä ja ulkoisista tekijöistä. Optimisti taas osaa ottaa vastaan myös positiivisen palautteen ja myös antaa tunnustusta muille. (Silvennoinen, M. & Tilli, A-M. 2017, 10 – 11.)

Palautteen vastaanottotaidot eroavat palautteenantotaidoista siinä, mitä asioita tulee itsessään kehittää. Palautteen antamistaitoja kehitetään ensisijaisesti opettelemalla erilaisia menetelmiä ja tekniikoita sekä omia lähestymistapoja. Sen sijaan, kun halutaan kehittää omia palautteen vastaanottamistapoja, on menetelmien lisäksi osattava tarkastella myös esimerkiksi omaa ihmiskäsitystä, reagoitapoja ja tunteiden hallintaa. (Ranne, J. 2014, 31.)

Jotta palaute olisi tuloksellista, on tärkeää, että ihminen tietää ne asiat, jotka vaikuttavat palautteen vaikuttavuuteen. Sen myötä ihmisen taito liittyen palautteen tuloksellisuuteen kasvaa ja palautteen teho kasvaa. Palaute on sitä vaikuttavampaa, mitä vahvempiin ja kestävämpiin lähteisiin sen perustelut pohjautuvat. Myös vastaanottajan vastaanottokyky ja palautteena olevan asian helppous tai vaikeus vaikuttavat siihen, millä tavoin palaute saa asioita aikaan. Ihmisen suhtautuminen palautteisiin koostuu useista asioista. Ajattelutavat ja uskomukset esimerkiksi palautteen hyödyllisyydestä voivat vaikuttaa siihen, millä tavoin ihminen suhtautuu palautteisiin. (Ranne, J. 2014, 11; 41 – 45.)

Palautteen antamisen tulee aina pohjautua palautteen antajan omiin havaintoihin ja siihen merkitykseen, mikä palautteen kohteena olevasta toiminnasta palautteen antajalle syntyy. Palautteen saatuaan on palautteen vastaanottajan tehtävä päätös siitä, millä tavoin antaa palautteen vaikuttaa itseensä. Palautteesta tulee vaikuttava, kun se on hyvin annettua. Sen pohjalla on työyhteisön hyvä palautekulttuuri, jossa palautekäytännöistä on sovittu yhteisesti ja jossa palautteet ovat säännöllisiä. (Ahonen, R. & Lohtaja-Ahonen, S. 2014, 64 – 89.)

4.1 Palautteen antaminen

Palautteen antamistapoja on monia erilaisia. Se, millainen menetelmä sopii kulloiseenkin tilanteeseen, riippuu monesta asiasta. Esimerkiksi palautteen vastaanottajan ja antajan palautetaidot vaikuttavat siihen, millainen menetelmä on paras kulloiseenkin tilanteeseen. Myös aiemmin hyväksi havaittu menetelmä vaikuttaa valittavaan tapaan. Joissain yrityksissä on sovitut palautemenetelmät ja palautetavat, joita tulee palautetilanteissa käyttää. Myös palautetilanne itsessään vaikuttaa valittavan menetelmän valintaan. (Ranne, J. 2014, 149 – 150.)

Ahonen ja Lohtaja-Ahonen (2014, 28) tuovat esiin näkökulman, jossa palautteen antamisesta ei tulisi tehdä monimutkaista pohtimalla saajan kykyä vastaanottaa kriittinen palaute. Usein se jätetään antamatta, sillä se koetaan haastavaksi ja pelätään vastaanottajan kokevan sen myötä negatiivisia tunteita kuten loukkautumista. Kun yrityksessä on sovittu palautekäytännöistä, on kaikille työyhteisön jäsenille selvää, mistä ja millä tavoin palautetta annetaan. Sen myötä palautteen muoto on aina sama ja sisältö vain vaihtelee tilanteen ja palautteen saajan tarpeen mukaisesti. Palautteen antamiseen liittyvä mukauttaminen tarkoittaa siten palautteen antajan oman persoonan vaatimuksia, eikä palautteen saajan.

Jari Ranne (2014, 18 – 19) kuvaa muutamia tärkeitä asioita, jotka on syytä huomioida palautetta annettaessa, jotta varmistetaan palautteen vaikuttavuus. Nuo elementit ovat tavoitteellisuus, asiakaskeisyys, rakentavuus, oikea-aikaisuus, yksilöllisyys, kunnioitus sekä vuorovaikutuksen havainnointi ja säätely. Nämä kaikki tekijät vaikuttavat palautteen antoon liittyvään kontaktiin, sen antotapaan ja palautteen jatkuvuuteen. Tavoitteellisuus määrittelee tavoitteen suunnan ja antaa palautteelle oikeutuksen. On tärkeää, että palautteen antajan lisäksi palautteen saaja ymmärtää palautteen tavoitteen samalla tavoin kuin palautteen antaja. Palautteen on aina myös oltava asiakaskeistä, vaikka yksilöllisyys tuleekin huomioida palautteen sisällössä ja antotavassa. Palautteen oikea-aikaisuus määräytyy yksilön ja palautteen kohteena olevan asian perusteella. Palautetta annettaessa vuorovaikutuksen on oltava rakentavaa, kehittävä ja toista ihmistä kunnioittavaa.

Palautteen antaminen vaikuttavasti vaatii sen antajalta hyviä vuorovaikutustaitoja. Kriittisen palautteen antamisen kannalta on tärkeää osata asettua toisen ihmisen asemaan palautetta annettaessa. Palautteen antajalla tulee olla hyvien vuorovaikutustaitojen lisäksi hyvät tunnetaidot. Niillä tarkoitetaan sitä, että ihminen kykenee havaitsemaan, tiedostamaan, ymmärtämään, säätelemään ja ilmaisemaan omia tunteitaan. Myös toisen ihmisen tunteita tulee osata havaita ja ymmärtää. Näiden myötä ihmisen on mahdollista omalta osaltaan varmistaa, että keskinäinen vuorovaikutus on arvostavaa ja joustavaa. Onnistuneen palautetilanteen vuorovaikutuksen kannalta on huomioitava monia asioita, joista tärkeiksi nostetaan esimerkiksi seuraavat: myönteisyys, suora puhe, kunnioitus, kuunteleminen, viestintä. Myönteinen suhtautuminen toiseen ihmiseen ja tämän vahvuuksiin osoittaa luottamusta ja arvostusta. Tämä näkyy myös toisen ihmisen kunnioittamisena ja siinä, että malttaa kuunnella mitä toisella on sanottavanaan. (Silvennoinen, M. & Tilli, A-M. 2017, 36 – 38.)

Osoittaakseen palautteen saajalle arvostavansa tätä ihmisenä ja tämän toimintaa, on palautteen antajan osattava keskittyä myönteisiin asioihin. Jos esimerkiksi jokin toivottu tulos ei ole odotusten mukainen, voi keskittyä kehumään toisen edistysaskeleita ja sinnikästä yrittämistä. Se osoittaa empatiakykyä ja on tärkeä tekijä hyvän palautekeskustelun kannalta. Rakentavan palautteen antamisessa on huomioitava se, ettei aloitus ole hyökkäävä ja saa siten aikaan pelkoa vastaanottajassa. Hyvä keino on aloittaa palautteen antaminen kysymällä saajan omaa näkemystä palautteen kohteena olevaan toimintaan. Sen myötä voidaan avata vuoropuhelu, jonka avulla asiat voidaan käsitellä rakentavasti. On myös huomioitava, että palautteen vastaanottaja saattaa reagoida hyvin erilaisilla tavoilla annettuun palautteeseen. Saaja saattaa ottaa palautteen vastaan positiivisesti ja käsitellä sen omien havaintojen kautta ja pyytää jopa lisää palautetta. Toisaalta hän saattaa sivuuttaa palautteen täysin tai alkaa jopa puolustella itseään ja käytöstään. (Silvennoinen, M. & Tilli, A-M. 2017, 52 – 53.)

Palautteita annetaan hyvin erilaisin tavoin, joista tarkimpana voidaan pitää kontrolloivaa palautetta. Siinä palautteen antaja kertoo mahdollisimman suorasti, miten esimerkiksi jokin asia olisi hoidettava. Toisaalta palaute voi olla myös neuvovaa, keskustelevaa ja lopulta dialogiin johtavaa. Dialogin avulla palautteen antaja

ja saaja vaihtavat ajatuksia ja mielipiteitä ja onnistuvat yhteistyön avulla ratkomaan ongelmia. (Silvennoinen, M. & Tilli, A-M. 2017, 55.)

Jotta palautteen antaminen olisi vaikuttavaa ja se saavuttaisi sen oikean vastaanottajan, on se annettava aina suoraan sille, kenen toimintaan se kohdistuu. Työyhteisön ilmapiiri heikkenee, mikäli rakentavaa palautetta ei syystä tai toisesta uskalleta osoittaa sille, ketä se koskee. Vihjailevat ja takanapäin puhutut palautteet lisäävät pahoinvointia ja ihmettelyä työpaikalla. Suoraan puhuminen saattaa tuntua pelottavalta, mikäli ei uskota saajan osaavan ottaa se vastaan. Saatetaan pelätä myös omaa asemaa ja yhteistyön heikkenemistä. Sen sijaan positiivisen palautteen sanoma ei heikkene tai huononna työyhteisön ilmapiiriä, vaikka se tehtäisiinkin sen henkilön tietämättä, kenen toimintaa palaute koskee. (Silvennoinen, M. & Tilli, A-M. 2017, 57 – 59.)

Positiivisen palautteen kannalta on tärkeää keskittyä myös pieniin onnistumisiin ja kehittymisaskelisiin, sillä ne asiat lisääntyvät ja kasvavat, mitä asioita huomataan ja huomioidaan. Palautteen positiivisen vaikutuksen vahvistamiseksi on kiinnitettävä huomiota siihen, millaisessa ajankohdassa palautetta annetaan. Palaute on sitä helpompaa vastaanottaa, mitä lähempänä kohteena olevaa toimintaa se annetaan. Palautteen antohetkellä on tärkeää, että kumpikin osapuoli on keskittynyt ja läsnä tilanteessa. (Silvennoinen, M. & Tilli, A-M. 2017, 60 – 65.)

Negatiivisen palautteen antaminen ja saaminen voi olla haastavaa. Moni ihmisistä ei kykene sitä vastaanottamaan. Sen vuoksi on tärkeää, että sitä annetaan aina rakentavassa hengessä ja keskitytään asioihin eikä ihmisen persoonaan. Palautteen tulee kohdistua tosiasioihin eikä palautteen antajan omiin oletuksiin. Hyvin annetun negatiivisen palautteen voidaan sanoa olevan kuvailevaa, toteavaa ja pohdiskelevaa, sen sijaan että se olisi moralisoivaa tai tuomitsevaa. Jotta voidaan varmistua siitä, että palaute on ymmärretty oikein, on se hyvä kysyä vastaanottajalta. Näin voidaan varmistua siitä, että esimerkiksi kehuksi tarkoitettua palautetta ei esimerkiksi tilanteen latautuneisuuden vuoksi ymmärretä moitteeksi. (Kurttila, M. & ym. 2010, 77 – 78.)

Myös Marjo-Riitta Ristikangas ja Leni Grünbaum (2014, 99 – 101) korostavat sitä seikkaa, että palaute tulee aina kohdistua palautteen saajan toimintaan eikä hänen persoonaansa. Kriittisen palautteen antamisessa on tärkeää keskittyä muutamaankin seikkaan, joista ensimmäinen on varmistaa, että palautteen tavoite on itselle selkeä. Palaute tulee antaa suoraan palautteen saajalle, ja mahdollisimman pian palautteen kohteena olevasta toiminnasta. Kun palautetta annetaan, tulee palautteen saajalle kertoa hänen toiminnan merkitys itselle, työyhteisölle, työn tuloksiin tai prosesseihin. Palautteen tulee aina perustua palautteen antajan omiin havaintoihin ja kokemuksiin. Kriittisen palautteen tavoitteena on löytää asiaan myönteinen ratkaisu, joten palautteen tulee kohdistua sellaisiin asioihin, joihin on mahdollisuus vaikuttaa.

Palautteita annettaessa tulee huomioida se, että keskitytään omiin havaintoihin, toimintaan ja pyrkimyksiin. Asioita tulee kuvailla ilman liioittelua tai syytelyä. Kun annetaan kriittistä palautetta, on tärkeää pystyä heti keskustelun alussa luomaan sellainen ilmapiiri, joka osoittaa palautteen saajalle toisen arvostavan ja ymmärtävän häntä. Tällöin hän ei tunne asemaansa uhatuksi, toisin kuin sellaisessa tilanteessa, jossa keskustelun lähtökohta on erimielisyydet. Palautetta annettaessa on tärkeää pystyä olemaan täsmällinen ja tarkka siitä asiasta, mistä palautetta halutaan antaa. Näin palautteen saajalle ei jää epäselvyyttä toiminnasta, johon toivotaan muutosta. (Silvennoinen, M. & Tilli, A-M. 2017, 77 – 81.) Palautteen antamisen tarkoitus tulee olla toisen toiminnan kehittäminen. Palautteen antamisen tulee tapahtua reilusti ja rakentavasti, jotta palautteen saaja voi kokea saamansa palautteen mahdollisuutena. (Ristikangas, M-R & Ristikangas, V. 2018, 241.)

Palaute tulee antaa heti kun mahdollista ja kohdistaa se suoraan sille tai niille, joihin se kohdistuu. Palautteen tulee myös aina kohdistua asioihin, ei ihmisen persoonaan. Palautteen antoon tulee keskittyä, jotta se ei menetä merkitystään. Mikäli kriittisen palautteen antaminen viivästyy, voi asian käsittely olla hankalaa, koska asiat muistetaan eri tavoin. On tärkeää antaa myös palautteen vastaanottajan kertoa oma näkemyksensä asiasta ja käydä keskustelua tilanteen korjaamisesta ja jatkohoidosta. (Karhu, M. & ym. 2005, 73 – 74.)

Jotta kriittisen palautteen antaminen ei aiheuttaisi kielteisiä tunteita ja siten jättäisi tavoitteen vaikutusta saavuttamatta, on sen antamiseksi kehitetty hampurilaismalli, jota muun muassa Silvennoinen ja Tilli (2007, 74 – 76.) kuvaavat. Hampurilaismallin tarkoituksena on liittää kriittinen palaute positiivisten asioiden lomaan siten, että ensimmäiseksi kerrotaan arvioitavasta asiasta jokin havaintoihin perustuva positiivinen asia. Sen jälkeen käydään läpi parannusta vaativa asia ja ehdotetaan siihen mahdollisia vaihtoehtoisia tapoja. Lopuksi vielä kerrotaan positiivinen yhteenveto käsiteltävästä asiasta. On huomioitava, että positiivisten asioiden on oltava totuuden mukaisia ja vastaanottajalle merkityksellisiä, jotta niillä on vaikutusta vastaanottajaan. Kehitettävän asian käsittelyssä on parasta keskittyä siihen, millaista toimintaa tavoittelee, sen sijaan että tekisi väitteitä nykyisestä toiminnasta. Hampurilaismallikaan ei ole yksiselitteisesti toimiva malli palautteen antamiseen. Osa saajista voi kokea positiivisten ja kriittisen palautteen yhtäaikaisen saamisen laimentavan kumpaakin palautetta, jolloin kumpikaan palautteista ei saavuta haluttua tavoitetta. Toisaalta hampurilaismallin käyttäminen hyödyttää usein sekä palautteen antajaa että saajaa. Palautteen antajan näkökulmasta katsottuna malli pakottaa käsittelemään arvioitavaa aihetta laajemmalla näkökannalla, jolloin positiivisia asioita on helpompi nähdä. Se helpottaa myös mahdollisesti hankalana pidetyn kriittisen palautteen antamista.

Hampurilaismallin ei voida katsoa toimivan kaikkiin tilanteisiin palautteen antoon liittyen. Vastaanottajasta riippuen sen sanoma saattaa tulla väärinymmärretyksi. Osa vastaanottajista saattaa kuulla ainoastaan kehuja eikä siten näe tarvetta muuttaa käytöstään. Kuulija saattaa myös hämmentyä saatuaan sekä kehuja että moitteita, eikä siten tiedä, onko käytöksensä hyvää vai huonoa. Palautteen antamisessa tulee siten huomioida ennen kaikkea vastaanottaja ja antaa palaute yksilöllisesti. (Ristikangas, M-R & Grünbaum, L. 2014, 102 – 103.)

Hampurilaismallin toimivuuden kyseenalaistavat myös Ahonen ja Lohtaja-Ahonen (2014, 46). Heidän näkemyksen mukaan hampurilaismallin käyttäminen veistää sekä positiivisen että negatiivisen palautteen sanoman niiden kietoutuessa palautemallin mukaisesti toisiinsa. Usein hampurilaismallia käytettäessä palautteen saajan mieliin jää pääällimmäiseksi negatiivinen palaute.

4.2 Palautteen vastaanottaminen

Palautetta voi saada monella tavoin, ja jokainen vuorovaikutussuhde sisältää monia palautteen muotoja. Puhe, hiljaisuus ja kehonkielikin voidaan osaltaan katsoa palautteeksi. Vuorovaikutussuhteissa palautetta saadaksesen sitä voi pyytää tai sitä voi saada myös pyytämättä tai havainnoimalla. Kun ihminen pyytää palautetta, se osoittaa pyytäjän luottavan toisen rehellisyyteen. Palautteen avulla pyytäjän on tarkoitus toimia siinä käsitellyillä tavoilla. Palautetta pyydetessä on hyvä keskittyä vain toimintaa koskevaan palautteen pyytämiseen, eikä tehdä palautteesta persoonaan kohdistuvaa. Pyytämättä palautetta saadaan työyhteisöissä usein esimiehiltä, kollegoilta ja asiakkailta. Havainnoimalla palautetta voi saada tarkkailemalla muiden ihmisten käyttäytymistä ja kehonkieltä yhteisissä tilaisuuksissa. (Silvennoinen, M. & Tilli, A-M. 2017, 29 – 33.)

Varmistaakseen riittävän palautteen saannin ihmisen on hyvä myös opetella itse sitä pyytämään. Palaute on välttämätöntä, jotta ihminen saa tietää, millaisena kollegana ja alaisena häntä pidetään. Palautteen pyytäminen osoittaa, että ihminen haluaa kuulla sen, millainen näkemys muilla ihmisillä on hänestä. Lisäksi ihminen haluaa ymmärtää sen näkemyksen. On kuitenkin ihmisestä itsestä kiinni, millä tavoin tuohon toisen antamaan näkemykseen suhtautuu. (Ahonen, R. & Lohtaja-Ahonen, S. 2014, 136.) Palautteen vastaanottamiseen vaikuttavat paljon vastaanottajan henkilökohtaiset ominaisuudet, kuten temperamentti, minäkäsitys ja itsetunto. (Kupias ym. 2011, 164 – 195.)

Asenteiden ja aiempien kokemusten lisäksi myös annetun palautteen sisältö, antamistapa, palautetilanne ja tunnetila vaikuttavat siihen, miltä palaute vastaanottajasta tuntuu. Positiivinen palaute nostaa itsetuntoa ja vaikuttaa positiivisesti motivaatioon, luottamukseen, sitoutumiseen ja keskinäisiin suhteisiin. Silti joillekin ihmisille positiivisenkin palautteen vastaanottaminen voi olla hankalaa. Siihen voi vaikuttaa osaltaan esimerkiksi se, ettei ihminen ole aiemmin tottunut saamaan positiivista palautetta, eikä siksi tiedä kuinka se tulisi ottaa vastaan. Seurauksena voi olla oman toiminnan vähättelyä tai kunnian antamista muille ihmisille. (Silvennoinen, M. & Tilli, A-M. 2017, 86 – 89.)

On ihmisestä itsestään kiinni, millä tavoin hän ottaa kriittisestä palautteesta opikseen. Silvennoinen ja Tilli (2017, 95 – 96) esittelevät Unto Pirneksen (2012) esittelemän ajatuksen siitä, kuinka ihmisen itseluottamuksen määrä ja arvostelun sietokyky vaikuttavat siihen, millä tavoin palautteeseen suhtaudutaan. Jos ihmisellä on korkea itseluottamus ja hän sietää paljon arvostelua, on hänellä parhain mahdollisuus ottaa palautteista opikseen ja nähdä ne keinona kehittymiseen. Silloin ihminen uskoo omiin kykyihinsä ja siihen, että uuden oppiminen ja kehittyminen palautteen toivomaan suuntaan on mahdollista. Mikäli ihmisellä on huono itsetunto, eikä hän siedä arvostelua, voi kriittinen palaute saada hänet luovuttamaan, sillä hän ei näe omassa toiminnassaan mahdollisuutta kehitykseen. Sen sijaan, vaikka ihmisellä olisi huono itsetunto, voi hän olla valmis ottamaan kriittisestä palautteesta opikseen, mikäli hänen arvostelun sietokykynsä on korkea. Silloin ihminen kritisoi itseään, mutta on valmis kehittymään, kunhan saa siihen tukea toisilta. Jos ihmisellä on korkea itsetunto, mutta hän ei siedä arvostelua, on palautteen vastaanottaminen usein vaikeaa. Se nostattaa voimakkaita tunteita ja saa kieltämään palautteen sisällön eikä hän tällöin voi siitä ottaa opikseenkaan.

Negatiivisen palautteen vastaanottaminen koetaan usein ensisijaisesti oman persoonan arvosteluksi ja se tuntuu sen vuoksi epämukavalta. Negatiiviset tunteet eivät kuitenkaan saa johtaa esimerkiksi palautteen antajan syyttelyyn. Jotta palautetilanne etenee rakentavasti, on palautteen saajan hyvä kuunnella palautteen antajaa tarkasti ja tehdä tarvittaessa tarkentavia kysymyksiä. Tällä tavoin on mahdollista päästä yhteiseen dialogiin, jonka avulla voidaan saavuttaa yhteisymmärrystä. Vaikka palautteen kohteena oleva toiminta ei omasta mielestä vastaa palautteen antajan mielipidettä, on tärkeää kyetä keskustelemaan vaikeistakin asioista ja kantaa vastuu omista teoista ja tunteista. Samalla on tärkeää olla itseään kohtaan lempeä ja osata asettaa palaute oikeaan mittakaavaan. Vaikka palautteen kohteena olevasta toiminnasta oltaisiin eri mieltä, on tärkeää, että palautteen saaja ymmärtää sen, että palautteen antajan mielestä annettu palaute on tärkeä ja sillä pyritään tiettyyn toivottuun tulokseen. Palautekeskustelun tarkoitus ei ole löytää yhtä oikeaa näkemystä asiaan, vaan keskustelun avulla kyetä ymmärtämään toista ihmistä. (Silvennoinen, M. & Tilli, A-M. 2017, 90 – 94.)

Jotta ihminen kykenee käsittelemään saamaansa palautetta, on hänen kyettävä antamaan myös itselleen palautetta eli suorittamaan itsearviointia. On nykyisen ammatillisen osaamisen merkki osata tarkastella omaa toimintaansa ja arvioida sen pätevyyttä ja tarvittaessa kyetä muuttamaan toimintatapaansa. Itsearvioinnin myötä ihminen pysyy tietoisena omista vahvuuksista ja heikkouksista ja se estää urautumista pitämällä yllä kehitystä ja muutosvalmiutta. (Ranne, J. 55 – 56.)

Saatuaan palautetta on ihmisen myös tärkeää esittää tarkentavia kysymyksiä, mikäli palautteessa jokin jäi epäselväksi. Näin tehdessään ihminen varmistaa sen, ettei asiaan liittyen synny väärinymmärryksiä tai virhetulkintoja. Sen jälkeen ihmisellä on vielä mahdollisuus arvioida palautetta ja päättää, millä tavoin siihen suhtautuu. Ihminen voi siis itse valita oman suhtautumistavan ja sen, millä tavoin palautetta hyödyntää ja kuinka siihen vastaa. Tällainen ajattelutapa lisää ihmisen itsehallinnan tunnetta, sillä sen myötä ihminen voi ottaa kriittisenkin palautteen vastaan asiakeskeisesti, sillä hän tuntee voivansa itse päättää, mitä palautteella tekee. On kuitenkin tärkeää avartaa omaa käsitystään saadusta palautteesta varsinkin, jos palaute koskee asiaa, jossa on monta vaihtoehtoista näkökulmaa. Omaa käsitystä voi avartaa pyytämällä lisätietoja palautteen antajalta, kysymällä mielipiteitä muilta ihmisiltä ja pohtimalla asiaa. Palautteen jatkuvuuskin on tärkeää, kun tavoitellaan hyvää palautteen vastaanottotaitoa. Jatkuvuus tarkoittaa sitä, että palautteen kohteena olevaan asiaan voidaan palata ja tarvittaessa palataankin itse palautetilanteen jälkeen. Se mahdollistaa asioiden tarkentamisen ja syvällisemmänkin käsittelyn myös myöhemmin. Palautteen jatkuvuuden kautta myös palautetaitojen on mahdollista kehittyä sekä palautteen antajalla että palautteen saajalla. (Ranne, J. 2014, 34 – 37.)

Kriittisen palautteen saaminen voi aiheuttaa saajassa voimakkaitakin tunteita. Palaute voidaan kokea itsensä arvosteluksi riippumatta siitä, kuinka taitavasti se on annettu. Syntyvistä tunteista huolimatta on tärkeää osata hallita omaa käytöstä ja suhtautua saatuun palautteeseen sen ansaitsemalla tavalla, eli hyväksymällä palautteen antama toive muutoksesta. Tunteet on hyvä tunnistaa ja hallita niitä, jotta palautetta voidaan analysoida ja käsitteillä oleva tilanne saadaan ratkaistuksi rakentavassa hengessä. On tärkeää ymmärtää, että palaute on aina

palautteen antajan näkemys tilanteesta, ja saajalla on mahdollisuus vaikuttaa siihen, millä tavoin palaute vaikuttaa hänen toimintaansa. (Ristikangas, M-R & Grünbaum, L. 2014, 105 – 109.)

Myös positiivisen palautteen vastaanottaminen voi olla vaikeaa. Kuulija saattaa esimerkiksi alkaa vähätellä saamaansa palautetta, jolloin palautteen antaja voi kokea epäonnistuneensa palautteen antamisessa. Hänestä voi myös tuntua siltä, että antamallaan palautteella ei ole merkitystä saajalle, mikä taas saattaa heikentää yhteistyösuhdetta. (Ristikangas, M-R & Grünbaum, L. 2014, 110 – 111.)

Palautteen vastaanottamisessa on tärkeää malttaa kuunnella palautteen antajan asia loppuun asti ja vasta sen jälkeen kertoa oma näkemys asiaan liittyen. Puolustella tai selitellä ei kannata ja oma vastuu tulee tunnustaa. On hyvä yrittää ymmärtää palautteen antajan näkökulmaa ja lopuksi sopia yhdessä, kuinka asiassa edetään ja kuinka sitä seurataan. (Karhu, M. & ym. 2005, 74.)

Saadun palautteen avulla ihminen voi oppia uusia asioita itsestään. Moni kokee tuntevansa ja tiedostavansa itsensä ja oman toimintansa. Palautteen avulla saadaan uutta tietoa itsestä ja omasta toiminnasta, ja sen käsittely voi olla vaikea hyväksyä. Palautteen käsittely dialogin keinoin vuorovaikutteisesti auttaa ihmistä sen ymmärtämisessä ja hyväksymisessä. Sen myötä palautetta on myös mahdollista saada lisää. (Silvennoinen, M. & Tilli, A-M. 2017, 32.)

5 Tutkimuksen toteutus

Tässä luvussa esitellään empiirisen tutkimuksen toteutus tutkimusmenetelmän, aineiston hankinnan ja analysoinnin esittelyjen kautta. Tutkimuksen toteutukseen liittyvät yksityiskohdat esitellään, jotta tutkimuksen lukijalle selviää ne lähtökohdat, periaatteet, menetelmät ja yleistyksset, joiden perusteella tutkimus on toteutettu. Nämä seikat kuuluvat Juha Varton (1992, 111) mukaan olennaisina osina laadullisen tutkimuksen raportointiin. Jouni Tuomi ja Anneli Sarajärvi (2009, 157) toteavat, että tutkimusraportissa tulee kuvata tutkimuksen tekemistä, jotta lukijalla on mahdollisuus arvioida sen luotettavuutta.

5.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmän valinnan myötä tutkijan on mahdollista keskittyä ongelman kannalta keskeisiin asioihin (Puusa, A. & Juuti, P. 2011, 47). Sekä laadullisen eli kvalitatiivisen että määrällisen eli kvantitatiivisen tutkimuksen tarkoitus on etsiä totuutta. Tutkimusotteet eroavat toisistaan kuitenkin niin paljon, että toisen metodologian valinta päämetodologiaksi on järkevää. Laadullinen tutkimus sopii sellaisen tutkimuksen tutkimusmetodologiaksi, jossa tutkittavana on luonnollisia tilanteita ja tutkimuksen avulla halutaan selvittää kohdeilmiön syy-seuraussuhteita, jotka eivät ole kokein tutkittavissa. Laadullinen tutkimus on oikea valinta silloinkin, jos kiinnostuksen kohteina ovat tapahtumien yksityiskohtaiset rakenteet ja tietyissä tapahtumissa mukana olevien toimijoiden merkitysrakenteet. (Metsämuuronen, J. 2008, 7; 13 - 14.)

Anu Puusa ja Pauli Juuti (2011, 47 -48) kuvaavat laadulliselle lähestymistavalle olevan tyypillistä sen, että painotuksen kohteena on todellisuuden ja siitä kerättävän tiedon subjektiivinen luonne. Laadullisessa tutkimuksessa korostetaan osallistujien näkökulmaa ja pyritään tulkitsemaan kohdeilmiötä.

Edellä mainittujen laadullista tutkimusta kuvaavien ominaisuuksien perusteella tämän tutkimuksen tutkimusmetodologiaksi valikoituu laadullinen tutkimus. Tutkimuksen kohteena ovat asiantuntijoiden käsitykset työelämän palautteisiin ja niiden merkitykseen liittyen ovat edellä mainitun kaltaisia luonnollisia tilanteita, joiden syy-seuraussuhteita pyritään tutkimuksen avulla selvittämään. Kohdeilmiötä

tutkittaessa paneudutaan osallistujien luomiin merkityksiin ja tapahtumien yksityiskohtiin. Tutkimuksen perusta on tutkimukseen osallistuvien henkilöiden näkökulma.

5.2 Aineiston hankinta

Empiirinen aineisto hankittiin teemahaastattelun avulla. Teemahaastattelu on tyypiltään puolistrukturoitu haastattelu. Sen piirteisiin kuuluu se, että tutkija on ennen haastatteluja tutkinut aihetta niin tarkasti, että on löytänyt siihen oleellisesti liittyviä piirteitä ja tehnyt oletuksen niiden merkityksistä. Haastattelurunko muodostetaan näiden alustavan tutkimuksen kautta löytyneiden oletettavasti tärkeiden kokonaisuuksien eli teemojen ympärille. Haastattelu rakentuu ennalta määriteltyjen teemojen varaan, mutta muutoin haastattelu voi edetä vapaasti. Keskeisenä piirteenä on haastateltavien tulkinnat ja vuorovaikutuksen kautta löytyvät merkitykset. (Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000, 47 – 48.)

Tutkimushaastattelulle on ominaista myös se, että se tehdään tietyn tarkoituksen vuoksi, ja että sen osallistujilla on tietynlaiset roolit. Haastattelijan rooliin kuuluu olla tietämätön niistä asioista, joista haastateltavalla on tietoa. Haastattelun kuuluu olla myös tutkijan aloitteesta alkanut ja tutkijan rooliin kuuluu myös ohjata haastattelun kulkua ja keskustelun aiheita. (Hyvärinen, M. & ym. 2007, 46 – 47.)

Haastateltavaksi valittiin viisi asiantuntijatyötä tekevää henkilöä. Työelämässä toimimisen myötä heille on kertynyt kokemusta ja näkemystä työelämän palautteisiin liittyen. Haastattelujen tarkoitus oli saada selville osallistujien näkemyksiä tutkittavaan ilmiöön liittyen. Jotta tutkimuksen tavoitteet saavutettaisiin haastattelujen avulla, haastattelujen osallistajat ovat sellaisia henkilöitä, jotka kuuluvat tutkittavaan joukkoon, eli asiantuntijatyötä tekeviä henkilöitä. Haastateltavat valittiin tutkijan toimesta kysymällä heidän halukkuuttaan osallistua opinnäytetyönä toteutettavaan tutkimukseen, joka käsittelee työelämän palautteita. Jokainen osallistumaan pyydetty henkilö suostui haastatteluun. Kun osallistajat olivat ilmaisseet halukkuutensa osallistua tutkimukseen, heidän kanssaan sovittiin haastatteluajankohta ja toteutustapa. Yhden haastateltavan kanssa sovittiin tapaamisajankohta ja -paikka ja muiden kanssa puhelinhaastattelun ajankohta. Samalla kysyttiin haastateltavien suostumusta puhelujen nauhoittamiseen. Kaikki osallistajat

suostuivat siihen. Samalla, kun sovittiin haastatteluajankohdasta ja nauhoituksesta, haastateltaville kerrottiin haastattelun kestävän noin puoli tuntia. Siinä vaiheessa käytiin läpi myös se, että haastattelutuloksia käsitellään nimettöminä. Sirkka Hirsjärvi ja Helena Hurme (2000, 73) kuvaavat haastatteluja ennen olevan tärkeää tehdä edellä mainitun kaltaisia käytännön järjestelyjä, eli päätöksiä haastattelun ajankohdasta, paikasta, kestosta ja välineistöstä.

Laadullisen tutkimuksen aineiston keruun tulee perustua siihen, että tutkittavilla henkilöillä on tietoa tai kokemusta tutkittavaan aiheeseen liittyen. Sen vuoksi henkilöiden valinnan on oltava harkinnanvaraista. Tutkittavien henkilöiden valintakriteerien täytyminen on tutkijan harkinnan varassa. (Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009, 85 – 86).

Laadullisen tutkimuksen tulosten tavoitteena ei ole tilastollinen yleistäminen. Laadulliseen tutkimukseen kuuluu esimerkiksi jonkin ilmiön kuvaaminen ja jonkin toiminnan ymmärtäminen. Sen vuoksi haastateltavien lukumäärän sijaan on tärkeää, että heillä on kokemusta ja tietoa tutkittavasta ilmiöstä. (Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018, 97 – 99). Myös Jari Eskola ja Juha Suoranta (1998, 61) kuvaavat laadulliselle tutkimukselle olevan tyypillistä se, että empiirisen tutkimuksen osallistujat valitaan harkinnanvaraisesti ja lukumäärältään joukko on usein varsin pieni.

Haastattelut toteutettiin teemahaastattelun keinoin, jossa aihe oli jaettu teoriaosuuden perusteella esiin nousseisiin kolmeen teemaan: palautekulttuuri, palautteen vaikutukset ja vaikuttavat palautteet. Haastateltaville haastattelun aihe esiteltiin kertomalla tutkimuksen käsittelevän työelämän palautteita siltä osin, kuin sitä annetaan ja saadaan ihmisten välisissä vuorovaikutustilanteissa.

Haastattelujen aluksi käytiin vielä suullisesti läpi haastatteluun liittyviä olennaisia seikkoja, jotka oli esitelty jo haastattelusta sovittaessa. Näitä asioita olivat tutkimuksen tarkoitus, haastattelun kesto ja käytännön toimet sekä se, että vastaajia ei voi tunnistaa tutkimusraportista. Haastattelujen taustatietoina ei kerätty osallistujien henkilötietoja tai työsuhdetietoja, sillä ne eivät ole tutkimuksen tavoitteen saavuttamisen kannalta merkityksellisiä.

Haastatteluteemoja ja haastattelutekniikkaa testattiin yhden haastattelun verran, minkä perusteella haastatteluteemoja tiivistettiin myöhempää haastattelua varten. Testihaastattelun vastaukset otettiin osaksi tutkimuksen tuloksia, sillä niiden perusteella saatiin vastauksia tutkimuskysymyksiin. Tämä haastattelu toteutettiin kasvokkain, eikä sitä nauhoitettu. Tutkija kirjasi vastaukset suoraan tietokoneelle. Tutkija ei kirjannut vastauksia täysin sanasta sanaan, vaan poimi vastausten lomasta oletettavasti oleelliset asiat muistiin kirjoitettavaksi.

Muut haastattelut tehtiin puhelinhaastatteluina, jotka nauhoitettiin erilliselle nauhurille puhelimen kaiuttimen kautta. Aineisto litteroitiin haastattelun jälkeen. Yhteensä haastatteluja tehtiin neljänä eri päivänä. Aineiston analysointi aloitettiin kahden viikon kuluttua ensimmäisen haastattelun jälkeen, jolloin viimeisestä haastattelusta oli kulunut kolme päivää.

Hirsjärven ja Hurmeen (2000, 65) mukaan puhelinhaastatteluja tehdessä on hyvä huomioida se, että puheen tulisi olla hitaampaa ja kysymysten lyhyempiä kasvokkain tehtyyn verrattuna. Tallennetun aineiston litterointi eli tekstiksi kirjoittaminen on eräs keino purkaa aineistoa. (Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000, 138).

5.3 Aineiston analysointi

Teemahaastattelujen perusteella kerätty tutkimusaineisto analysoitiin teorialähtöisen sisällönanalyysin keinoin. Siinä aineisto luokitellaan aiemmin teoriaosuudessa muodostetun viitekehyksen mukaisesti. (Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009, 113). Tällainen haastattelurungon hyödyntäminen on myös Eskolan ja Suorannan (1998, 153) mukaan käytettävissä oleva apuväline haastatteluvastauksia analysoitaessa. Tuloksia kootessa vastauksista etsittiin sellaisia kohtia, jotka liittyvät tutkittaviin teemoihin. Poimitut tekstit koottiin teemojen mukaisiin ryhmiin, jonka jälkeen niitä analysoimalla tehtiin tuloksista yhteenveto.

Hirsjärvi ja Hurme (2000, 143 – 144) esittelevät laadullisen aineiston analyysiin liittyvät vaiheet kuvaamalla prosessin etenevän siten, että ensin aineistosta pyritään löytämään luokittelemalla erilaisia kokonaisuuksia ja sen jälkeen luodaan niitä tulkitsamalla uudelleen yhteneväinen kokonaisuus, jossa näkyy kohdeilmiön syvällinen ymmärtäminen.

6 Tutkimustulokset

Teemahaastattelun avulla pyrittiin selvittämään haastateltavien näkemyksiä työelämän palautteisiin siltä osin, kuinka he kokevat palautteiden heihin vaikuttavan ja millainen palautteen tulee olla, jotta se heihin vaikuttaa. Seuraavissa alaluvuissa käsitellään haastattelujen tuloksia haastattelun teemojen mukaisesti ryhmiteltynä. Tutkimustulosten esittelyn tarkoitus on kuvata tutkimustuloksia, joita tutkija on löytänyt aineistostaan (Metsämuuronen, J. 2006, 61).

6.1 Palautekulttuuri

Tutkimukseen osallistuvat henkilöt pitävät työpaikoilla saatua palautetta tärkeänä itsensä ja työyhteisön kannalta. Työyhteisön osalta siihen, kuinka paljon palautteita annetaan, vaikuttaa haastattelujen perusteella se, kuinka avoin ilmapiiri työpaikalla vallitsee. Avoin ilmapiiri rohkaisee ihmisiä antamaan palautteita. Avoinuus näkyy työyhteisössä siten, että kollegojen kesken jaetaan ajatuksia ja tunteita sekä työhön että työn ulkopuolisiin asioihin liittyen. Sen myötä opitaan tuntemaan toinen toisensa, mikä helpottaa palautteen antamista. Toisen tuntemisen kautta uskalletaan palautteita antaa, sillä tiedetään, millä tavoin toinen suhtautuu palautteisiin. Haastateltavat ovat sitä mieltä, että palautteita tulisi antaa usein ja aivan pienistäkin asioista, jotta palautteen antamisesta ja saamisesta tulisi osa jokaista työpäivää. Sen myötä myös merkittävien, negatiivistenkin palautteiden käsittelyn koetaan helpottuvan. Avointa ilmapiiriä luodaan myös yhteistyötä tekeväällä ja varsinkin sen kautta, että jokainen kokee toimivansa yhteisen päämäärän eteen. Työpaikoilla annetun palautteen koetaan luovan hyvää yhteishenkeä sen kautta, että jaetaan hyväksi havaittuja toimintatapoja. Esimerkiksi tiimin saama palaute lisää yhteishenkeä ja työn tekemisen iloa.

”Et sitte ennempi sellanen palaute on hyvää ja tuo yhteishenkeä missä jokainen pystyy olemaan mukana ja rakentamaan sitä uutta”.

Työyhteisön ilmapiirin kannalta on tärkeää, millä tavoin palautteita annetaan. Hyvin annetun palautteen koetaan lisäävän iloisuutta työyhteisössä ja parantavan yhteishenkeä, mikäli jokainen voi olla mukana keskustelussa. Sen sijaan huonosti annettu palaute huonontaa voimakkaasti vuorovaikutussuhteita.

Haastatteluissa tuli ilmi myös se, että palautetta annetaan sitä enemmän, mitä tärkeämpänä palautteet työyhteisössä nähdään. Siitä kertoo esimiesten ja kaikkien työntekijöiden omalla käytöksellään antamat esimerkit. On tärkeää, että työyhteisössä ei tarvitse pelätä negatiivistenkaan palautteiden antamista. Kokemus aiemmista palautetilanteista osoittaa sen, millä tavoin palautteisiin työpaikalla suhtaudutaan.

Haastateltavat kokevat, että mikäli työyhteisössä on tapana antaa paljon palautteita, se kannustaa entisestään palautteiden antamiseen. Sen sijaan, jos palautteita ei ole tapana antaa, on vaikeaa ylipäänsä rohjeta palautteiden antamiseen. Mikäli palautteita jää antamatta ja siten saamatta, sillä on negatiivisia vaikutuksia ihmisten kehittymiseen. Esimerkiksi virheelliset toimintatavat saattavat jatkua tarpeettoman kauan, mikäli palautteita asiaan liittyen ei jostain syystä saada. Suorien palautteiden puuttuessa saattaa työyhteisöön sen sijaan muodostua epäsuorava tapa puhua asioista asianosaisen selän takana. Haastatteluissa selvisi myös se, että palautteen puuttuminen vaikuttaa negatiivisesti työmotivaatioon ja siihen, tunteeko ihminen työnsä merkityksellisesti. Ilman palautetta jääminen kertoo siitä, että omaa työtä ei huomata eikä sitä pidetä tärkeänä.

Kehityskeskusteluita pidetään perinteisenä palautteen antotilaisuutena. Haastateltavilla oli erilaisia näkemyksiä siitä, millä tavoin siellä saatu palaute heihin vaikuttaa. Kehityskeskusteluissa saadut palautteet koettiin yleisinä arvioina pitkän aikavälin työsuorituksista. Osa haastatelluista koki tällaisen palautteen heille vain vähän merkityksellisenä, koska palautteen anto kuuluu automaattisesti kehityskeskusteluun.

”Kyllä se paremmalta tuntuu jos se tulee virallisen keskustelun ulkopuolelta koska silloin niinku se vahvistaa sitä että oma tekeminen huomataan kun sitten virallisissa se on sitä että siinä on tarkoituskin käydä ja tutkii lukuja ja kokonaistilannetta että kyllä se keskustelujen ulkopuolella tullut palaute on tärkeempää”.

Toisille taas kehityskeskusteluissa saadut palautteet ovat merkityksellisiä juuri siitä syystä, että kehityskeskustelut koetaan viralliseksi palautekanavaksi. Palautteesta koetaan tulevan vielä merkityksellisempää, jos se kirjataan palaverimuistioon ja siitä voi sen myötä jäädä pysyvä merkintä.

Haastattelujen perusteella toimiva palautekulttuuri on asiantuntijoille tärkeää mahdollistaen monipuoliset ja aktiiviset palautekeskustelut työyhteisön sisällä. Haastateltavat tunnistavat palautteiden toimivan yhteistä toimintatapaa muovavana tekijänä ja haluavat itsekin olla mukana luomassa jokaista työyhteisön jäsentä hyödyttävää palautekulttuuria. Haastattelujen perusteella on selvää, että asiantuntijat ymmärtävät palautteiden tärkeyden työyhteisön ja oman kehityksensä kannalta. Haastateltavien mielestä palautteita tulee antaa runsaasti, jotta palautekeskusteluista tulee luonteva osa yrityskulttuuria.

6.2 Palautteen vaikutukset

Haastatteluissa selvitettiin, mitä vaikutuksia saadulla palautteella on asiantuntijoihin. Haastattelujen perusteella selvisi muun muassa se, että palautteen saaminen koetaan osoituksena siitä, että omalla työllä on merkitystä työyhteisössä ja siitä ollaan kiinnostuneita.

” No jos palautetta ei saa ni sit se tuntuu se työ ehkä sellaselta vähä sellaselta vähäpätöiseltä ja merkityksettömältä eli just se että teet asioita ja saat palautetta se kertoo että teet jotain elikkä jos mä en sais palautetta ollenkaan ni mul varmaa aika nopeesti tulis sellanen olo että miksi mä näitä töitä teen.”

Kun haastateltavat saavat palautetta, se kannustaa myös heitä antamaan palautetta. Saaduilla palautteilla on suuri vaikutus siihen, millainen tunnekokemus työpäivän ja työviikon jälkeen jää. Palautteen saaminen vaikuttaa vastaajien työmotivaatioon oli se sitten negatiivista tai positiivista palautetta. Vastaajat näkevät palautteen mahdollisuutena kehittyä työssään ja se kannustaa saavuttamaan työn tavoitteet.

”—sie pystyt siitä palautteesta sitten niinku jos se on kehittämispalautetta kehittämään siun työtä pystyt oppimaan uusia asioita ja jatkossa tekemään asian pikasen paremmin ja et se menee kerralla oikein”.

Negatiivinen palaute koettiin suurimmalta osin rakentavaksi palautteeksi liittyen työn tekemiseen. Haastattelujen perusteella osallistujat ottavat sellaisen palautteen oppimisen kannalta ja muuttavat käytöstään pikaisesti palautteen antajan

toivomaan suuntaan, sillä he haluavat toimia mahdollisimman oikein. Negatiivinen palaute saattaa hetkellisesti laskea saajan mielialaa, mutta haastateltavat pyrkivät nopeasti käsittelemään sen, jotta se saadaan käännettyä positiiviseksi. Haastattelun vastauksissa myös todettiin, että usein harkinnan jälkeen rakentavan palautteen kohteena oleva asia havaitaan itsekin sellaiseksi, että se kaipaa muutosta. Haastattelujen perusteella negatiivinen palaute nähdään tervetulleena tilaisuutena korjata omaa toimintaa toivottuun suuntaan. Työyhteisön kannalta negatiivisen palautteen voidaan nähdä hetkellisesti vaikuttavan negatiivisesti työpaikan ilmapiiriin. Koska negatiivisen palautteen tavoitteena on vaikuttaa johonkin muutosta kaipaavaan seikkaan, on sillä pidemmällä aikavälillä kuitenkin positiivinen vaikutus. Mikäli vastaajat kokevat saaneensa rakentavaa palautetta huonolla tavalla annettuna, se vaikuttaa palautteen antajan ja saajan väliseen vuorovaikutukseen hyvin negatiivisesti. Luottamuksen menetys vaikuttaa kaikkiin tuleviin kohtaamisiin. Positiivinen palaute vaikuttaa myönteisesti haastateltavien tunteisiin.

”--mielialaan ja sitä kautta sitten siihen koko työhön ja päivään et kyl se on niinku tosi tärkeätä et sitä saa ainakin välillä”.

Haastateltavien näkemyksen mukaan positiivisen palautteen aikaansaama hyvä mieli leviää helposti muuallekin työyhteisöön ja sen myötä myös oma herkkyys palautteen antamiseen kasvaa. Haastateltavat kokevat, että positiivinen palaute vahvistaa palautteen saajan toimintaa lisäämällä motivaatiota toimia tietyllä tavalla. Positiivisen palautteen vaikutuksia ovat haastateltavien mukaan myös yhteishengen ja vuorovaikutuksen parantuminen ja se myös edistää palautteen antajan ja saajan välistä yhteistyötä. Positiivisella palautteella voi olla myös työntö nostava vaikutus. Haastatteluissa selvisi, että positiiviset palautteet antavat saajalleen itseluottamusta liittyen omaan ammattitaitoon, mikä osaltaan rohkaisee esimerkiksi tavoittelemaan uusia haastavampiakin työtehtäviä.

Haastattelujen perusteella palautteet vaikuttavat haastateltaviin monin tavoin. Ensisijaisesti palautteet vaikuttavat asiantuntijoiden tunteisiin riippumatta siitä, ovatko ne positiivisia vai negatiivisia. Positiiviset palautteet tuovat saajalleen hyvän mielen ja lisäävät työmotivaatiota. Ennen kaikkea positiiviset palautteet lisää-

vät saajan itsetuntoa rohkaisten siten toimimaan työssään hyväksi havaitsemallaan tavalla. Negatiiviset palautteet vaikuttavat haastattelujen mukaan saajan mielialaa laskevasti, mutta vain hetkellisesti. Haastateltavat ottavat negatiivisenkin palautteen mielellään vastaan ja kokevat sen rakentavana muutostoiveena ja muuttavat toimintaansa auliisti sen mukaisesti.

6.3 Vaikuttavat palautteet

Haastattelujen avulla pyrittiin selvittämään, mikä tekee palautteesta sellaisen, että se vaikuttaa vastaajiin. Haastattelujen perusteella osallistujat ovat valmiita muuttamaan toimintatapojaan palautteen antajan toivomaan suuntaan lähes minäkäläisen palautteen toimesta tahansa. Kuitenkin, mikäli negatiivinen palaute annetaan epäasiallisesti, esimerkiksi huutamalla, on sillä erittäin huonoja pitkäaikaisia vaikutuksia palautteen antajan ja palautteen saajan vuorovaikutussuhteeseen. Epäasiallisesti saadun palautteen myötä saajalle voi tulla tunne, että palautteen antaja ei pidä hänestä ja se voi johtaa kanssakäymisen välttelyyn.

”–tulee sellanen niiku ehkä sellanen epäluottamus siihen palautteen antajaan jos ei sitä osata antaa silleen rakentavasti se saattaa sitten seuraavissa vuorovaikutustilanteissa sitten vaikuttaa niiku miten sie suhtaudut siihen henkilöön”.

Huonosti annettu palaute vaikuttaa saajan työntöä laskevasti. Esimerkiksi huutamalla annettu palaute tuntuu vastaanottajasta siltä, että se kohdistuu hänen persoonaansa. Se saa aikaan vastareaktion ja palaute tahdotaan sen vuoksi kieltää. Moni vastaajista kuitenkin muuttaa harkintansa jälkeen toimintaansa palautteen toivomaan suuntaan, vaikka se olisikin epäasiallisesti annettu. Siihen käytetään kuitenkin enemmän omaa harkintaa, ennen kuin otetaan palaute vastaan. Epäasiallisesti saatu palaute vaikuttaa siihen, millä tavoin palautteen saaja jatkossa suhtautuu omaan toimintaansa ja esimerkiksi virheiden tekemiseen. Syytellen saatu negatiivinen palaute saa vastaanottajan pelkäämään virheiden tekemistä työssään.

Jos kollegoilta saa negatiivista palautetta eli toiveen muuttaa omaa toimintaansa, käyttävät vastaajat omaa harkintansa sen suhteen, muuttavatko toimintaansa palautteen antajan toivomaan suuntaan. Palautteen antajalta vaaditaan hyviä pe-

rusteluja palautteeseen, jotta vastaanottaja voi harkita niiden perusteella toimiaan. Esimieheltä saatu palaute sen sijaan vaikuttaa vahvemmin ja automaattisemmin oman toiminnan muutokseen, vaikka perusteluita siihenkin kaivataan. Pehmeästi annetun rakentavan palautteen avulla voidaan luoda tunne siitä, että virheiden tekeminen on sallittua. Haastateltavat kokevat yleisesti ottaen negatiivisen palautteen itselleen merkityksellisemmäksi kuin positiivisen palautteen riippumatta siitä, antaako sen esimies vai kollega.

Mikäli palaute saadaan virallisten palautekeskustelujen ulkopuolella, esimerkiksi vapaamuotoisissa käytäväkeskusteluissa, koetaan saatu palaute useimmiten merkityksellisemmäksi, sillä se osoittaa saajalle sen, että oma työ todella tulee huomatuksi. Toisaalta kiireessä kesken työpäivän saadun negatiivisen palautteen tavoite voi jäädä epäselväksi, jolloin siihen ei tule myöskään reagoitua.

Positiivisen palautteen osalta vastaajat pitävät olennaisena sitä, että se annetaan vilpittömästi ilman taka-ajatuksia. Positiivisen palautteen tyyliä ei muutoin ole vaikutusta siihen, millä tavoin se vastaanottajaan vaikuttaa. Kollegoilta työpäivän lomassa saatu positiivinen palaute vaikuttaa erityisen arvokkaalta palautteelta, sillä heidän palautteensa koetaan lähtökohtaisesti vilpittömäksi ja vapaaehtoisesti annetuksi.

Palautteen merkityksellisyyteen vaikuttaa haastateltavien näkemyksen mukaan myös se, millä tavoin palautteen antajaa arvostetaan työyhteisössä. Palautteen antajan arvostettu asema lisää palautteen merkitystä saajalleen. Vastaajat pitävät hyvänä palautteena sellaista, joka annetaan suoraan ja kiertelemättä, avointa keskustelua käyttäen.

”Mä en tykkää siitä että jos halutaan sanoo jotain ni sitä kierrellään ja kaarreellaan eikä osata sanoo suoraan eli suoraan sanotaan miten asiat on ja se on sit siinä se on mun mielestä kaikkein paras tapa ja just silleen avointa ja suoraa palautetta sitä on kiva ottaa vastaan”.

Vastaajat pitävät tärkeänä sitä, että palautteen antajalla on perustelut antamalleen palautteelle.

”Sellanen että se on niiku perusteltu ettei vaan sellain et tosi hyvää työtä ettei oo sit antaa niitä konkreettisia esimerkkejä että mistä sie sen kiitoksen saat”.

Haastateltavat kokevat, että palaute vaikuttaa heidän toimintaansa, mikäli palaute kohdistuu yksityiskohtaiseen seikkaan heidän työssään. Palautteen tulee kohdistua asioihin, eikä persoonaan tai henkilökohtaisiin ominaisuuksiin. Palaute vaikuttaa vastaajiin enemmän, mikäli se saadaan kahden kesken. Mikäli palaute annetaan kirjallisesti, on tekstin oltava sujuvaa ja kieliopillisesti oikein kirjoitettua ollakseen vaikuttavaa. Haastattelujen perusteella selvisi, että hyvä palaute annetaan vastaanottajan luonne huomioiden, ja varsinkin negatiivinen palaute tulisi antaa oikeudenmukaisesti ja rakentavasti. Haastateltavat pitävät tärkeänä sitä, että palaute annetaan aina vastaanottajalle sopivalla tavalla. Sen vuoksi haastateltavat pitävät tärkeänä sitä, että palautteen antaja tuntee palautteen saajan ja hänelle sopivan tavan. Siihen auttaa palautteesta käyty keskustelu palautteen antajan kanssa. Sen myötä varmistetaan, että kumpikin osapuoli puhuu samasta asiasta ja palautteeseen reagoidaan todennäköisemmin palautteen antajan toivomalla tavalla. Vastaajien mukaan hyvä palaute annetaan pian palautteen kohteena olevasta toiminnasta. Mikäli negatiivinen palaute annetaan pitkän ajan kuluessa, se tuntuu saajasta epärealistiselta, sillä silloin ei ole tarjoutunut mahdollisuutta korjata tilannetta. Positiivisenkaan palautteen saaminen myöhään ei tunnu hyvältä, sillä siitä tulee tunne tarkkailemisesta.

Haastatteluissa ilmeni, että on hyvin paljon kiinni palautteen saajasta, millä tavoin saatuihin palautteisiin suhtaudutaan. Vastaajien näkemyksen mukaan palautteen saajan luonne, suhtautuminen palautteisiin ja aiemmat kokemukset vaikuttavat siihen, ottavatko he saamistaan palautteista opikseen ja millaisia tunteita saadut palautteet heissä herättävät.

Palautteen merkityksellisyyteen vaikuttaa haastattelujen mukaan se, millä tavoin ja kuka palautteen antaa. Haastateltavat pitävät tärkeänä sitä, että palaute annetaan rakentavasti, perustellen ja siten, että kummallekin osapuolelle on selvää, mihin palaute kohdistuu. Haastattelujen perusteella palautteesta tulee vaikuttavampaa, mikäli palautteen antaja tuntee palautteen vastaanottajan ja osaa sen myötä mukauttaa palautteen antotapaansa.

7 Johtopäätökset

Tässä luvussa esitellään tutkimuksesta tehtävät johtopäätökset tulosten yhteenvedon ja tutkimuksen toteutuksen tarkastelun kautta. Ensimmäisessä alaluvussa tarkastellaan tutkimuksen onnistumista tutkimuksen tavoitteisiin nähden ja peilataan haastattelujen tuloksia teoriaosuudessa esiin nousseisiin seikkoihin. Tutkimusprosessin onnistumista käsitellään myös Tutkimuksen luotettavuus -luvussa. Viimeinen alaluku pitää sisällään tutkimuksen yhteenvedon ja siinä esitetään tutkimuksen myötä heränneitä ajatuksia jatkotutkimuksiin liittyen.

7.1 Vaikuttavien palautteiden merkitys asiantuntijalle

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää työelämässä ihmisten välisissä vuorovaikutussuhteissa saatavan palautteen vaikutusta asiantuntijaan. Tarkoituksena oli löytää palautteisiin liittyen sellaisia yhteisiä tekijöitä, joiden myötä ne tulevat saajalleen merkityksellisiksi ja vaikuttavat heidän ajatuksiin, tunteisiin, toimintaan tai käytökseen. Lisäksi tavoitteena oli selvittää, minkälaisia nämä vaikutukset ovat. Tutkimuksen tutkimuskysymyksenä oli:

Millainen palaute on merkityksellistä?

Tutkimuksen mukaan merkityksellisintä on sellainen yksityiskohtaista asiaa koskeva palaute, joka annetaan suoraan vastaanottajalle asiallisesti. Merkityksellinen palaute on myös hyvin perusteltua ja se annetaan nopeasti palautteen kohteena olevasta toiminnasta. Myös teoriaosuudessa nousi esiin vastaavia seikkoja palautteiden vaikuttavuutta käsiteltäessä. Tutkimuksen myötä selvisi myös se, että työyhteisöissä annettavaa palautetta pidetään erittäin tärkeänä, ja onnistukseen palautteiden käsittelyssä työyhteisöissä tulisi oppia tuntemaan toinen toisensa. Vuorovaikutuksen tulee olla avointa ja jokaisen työyhteisön jäsenen rooli on tärkeä yrityksen palautekulttuurin sen myötä palautekäytäntöjen kannalta.

Tutkimuksen alatutkimuskysymyksenä oli:

Millainen vaikutus palautteilla on asiantuntijaan?

Tutkimuksessa selvisi, että palautteen saaminen vaikuttaa asiantuntijoihin positiivisesti. Se osoittaa heille, että heidän työllään on palautteen antajalle ja työyhteisölle merkitystä. Palautteet vaikuttavat asiantuntijoiden mielialaan ja työmotivaatioon. Asiantuntijat myös muuttavat palautteen kohteena olevaa toimintaansa palautteen mukaisesti. On erittäin tärkeää, että palaute annetaan kunnioittavasti ja toinen ihminen huomioon ottaen. Epäasiallisesti annetulla palautteella on vakavia ja pitkäkestoisia huonontavia vaikutuksia palautteen antajan ja saajan väliseen vuorovaikutussuhteeseen. Asiantuntijoille on tyypillistä haluta palautetta, sillä sen nähdään olevan keino omaan kehittymiseen.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli löytää asiantuntijoiden kannalta merkityksellisten palautteiden tunnusmerkkejä ja selvittää se, millä tavoin palautteet heihin vaikuttavat. Tarkastellessa tutkimuksen toteutusta ja sen tuloksia voidaan todeta, että tutkimuksen tavoite saavutettiin. Aihetta tutkittiin ensin teoriaosuudessa aiempien tutkimusten ja kirjallisuuden avulla ja muodostettiin sen perusteella viitekehys empiirisen tutkimuksen ympärille. Tutkimusaineisto koottiin teoriaosuuksista esiin nousseiden teemojen pohjalta tehdyn teemahaastattelun avulla. Lopputuloksena empiirisen tutkimuksen tuloksia voidaan verrata teoriaosuudessa esiin nousseisiin seikkoihin ja muodostaa yhteenvetona johtopäätökset tutkittavasta aiheesta. Moni haastatteluissa esiin nousseista asioista vastasi sitä, mitä teoriaosuudessakin oli aiheesta todettu. Haastattelujen myötä selvisi myös sellaisia näkökulmia, joita teoriaosuudessa ei tullut esiin.

Kun tarkastellaan tutkimustuloksia, havaitaan, että haastateltaville on erittäin tärkeää saada työyhteisössään palautteita, sekä positiivisia että negatiivisia. Yleisesti ottaen palautteita koetaan saatavan liian vähän siihen nähden, kuin vastaajat näkevät tarpeellisina. Myös Sarkkinen (2017) toteaa artikkelissaan, että työpaikoilla palautteita annetaan liian vähän.

Tutkimuksen myötä selvisi, että haastateltavat haluavat saada palautetta ja pitävät sitä tärkeänä tekijänä työssään. Palautteen saaminen kertoo asiantuntijoille, että heidän työnsä on huomattu ja se on palautteen antajalle merkityksellistä. He kokevat, että palautteen myötä heillä on mahdollisuus kehittyä työssään ja toimia yhteisesti sovittujen toimintatapojen edellyttämällä tavalla.

Edellä mainitut asiat vastaavat sitä ominaisuutta, jonka esimerkiksi Jari Salminen (2018, 183 – 189) esitteli erääksi asiantuntijalle tärkeäksi ominaisuudeksi eli oman osaamisen kehittyminen. Hernbergin (2015, 189 - 195) mukaan asiantuntijalle on tyypillistä pyrkiä kohti oikeita toimintatapoja ja saada toimia oikein. Tällainen asenne välittyi myös haastattelujen pohjalta; vastaajat olivat erittäin motivoituneita kuulemaan palautetta tekemästään työstä ja olivat auliita muuttamaan toimintatapaansa toivotunlaisesti. Ainoastaan epäasiallisesti annetut palautteet tai kollegalta saadut negatiiviset palautteet johtavat hieman perusteellisempaan harkintaan ennen palautteeseen reagoimista.

Tutkimusraportin johdantoluvussa esitettiin Hernbergin (2015, 38 – 39) näkemyksiä siitä, että asiantuntijan on tärkeää kyetä muuttamaan omaa toimintaansa nopeastikin tarpeen mukaan. Haastatteluiden perusteella asiantuntijoille on tyypillistä janota tietoa omasta käyttäytymisestään ja pyrkiä saadun palautteen perusteella muuttamaan toimintaansa toivotunlaisesti. Vastauksista ilmeni myös vastaajien vahva sitoutuminen yhteisiin tavoitteisiin ja työyhteisöön sekä työhön kohdistuva innostuminen. Hernberg (2015, 189 - 195) kuvaa näiden ominaisuuksien olevan tyypillisiä asiantuntijoille.

Yrityksen palautekulttuuriin liittyen haastattelujen myötä selvisi, että myös työyhteisön yhteisenä tekijänä palautteet nähdään erittäin tärkeinä ja runsas palautteen anto toimii itseään ruokkivana ilmiönä; mitä enemmän työpaikoilla palautteita annetaan, sitä enemmän se kannustaa niitä antamaan. Mikäli palautteita annetaan päivittäin pienistäkin asioista, se auttaa palautteiden käsittelyyn myös isompien asioiden kohdalla. Haastateltavat kokevat, että yrityksen avoin ilmapiiri vaikuttaa positiivisesti siihen, millä tavoin palautteita annetaan ja kuinka niihin suhtaudutaan. Myös Silvennoinen ja Tilli (2017, 45 – 49) kuvaavat yrityksen ilmapiirillä olevan suuri vaikutus siihen, millainen palautekulttuuri yrityksessä vallitsee. Työyhteisöön olisi kyettävä rakentamaan luottamuksellinen ilmapiiri, jossa ihmiset jakavat toisilleen avoimesti ja suorasti ajatuksiaan työhönsä liittyen. Haastattelujen perusteella selvisi, että palautteiden käsittelyn parantamiseksi on tärkeää, että työyhteisön sisällä ihmiset tulevat tutuiksi toisilleen. Vastauksissa korostui se, että onnistuakseen tavoitteessaan palautetta tulisi antaa palautteen

saajan luonteeseen sopivalla tavalla. Teoriaosuudessa käsiteltiin palautteen antajan ja saajan palautetaitojen merkitystä, mutta siihen liittyen ei nähty tärkeänä sitä, että palautteen antajan ja vastaanottajan tulisi tuntea toisensa ja tapansa hyvin. Esimerkiksi Ahonen ja Lohtaja-Ahonen (2018, 28) päinvastoin toivat esiin sen, että palautteen saajan vastaanottokykyä ei tulisi juurikaan pohtia palautteita annettaessa.

Kehityskeskusteluissa saatujen palautteiden osalta haastateltavien näkemykset jakautuivat kahteen; osa koki kehityskeskusteluissa saatujen palautteiden olevan niiden virallisesta luonteesta johtuen erittäin merkityksellisiä kun taas osa näki ne rutiininomaisuudesta johtuen vähemmän tärkeitä. Teoriaosuudessa kehityskeskustelujen todettiin olevan muun muassa keino keskustella työhön liittyvistä seikoista tavoitteiden ja tulevien kehitystarpeiden osalta. (Karhu, M. & ym. 2005, 80 – 89.) Haastatteluissa tuli ilmi samanlaisia seikkoja liittyen kehityskeskustelujen tarpeellisuuteen. Karhu & ym. (2005, 80 – 89) nostavat esiin kehityskeskustelujen merkityksen myös esimiehen ja alaisen yhteistyön parantamiseksi. Tällaista huomiota koskien erityisesti kehityskeskusteluun eivät haastatellut kuitenkaan haastatteluissa nostaneet esiin, vaikkakin yleisesti palautekeskustelujen koettiin vaikuttavan positiivisesti yhteistyöhön työyhteisön sisällä.

Haastattelujen perusteella on selvää, että palautteet vaikuttavat vastaajien työhön ja heidän kokemiinsa tunteisiin. Palautteet vaikuttavat heidän mielialaan, itsetuottamukseen ja työmotivaatioon. Lisäksi palautteen kohteena oleva toiminta muutetaan palautteen antajan toivomaan suuntaan. Tutkimuksen teoriaosuudessa esiteltiin tyypillisiä palautteen tavoitteita ja vaikutuksia. Esimerkiksi Karhu & ym. (2005, 72 – 73) nostivat esiin työelämän palautteista vastaavia seikkoja, joihin asiantuntijat haastatteluissa kertoivat palautteiden heissä vaikuttavan.

Tutkimuksen avulla pyrittiin löytämään niitä yhteisiä tekijöitä, mitkä tekevät palautteesta vaikuttavan saajalleen. Haastatteluissa ilmeni, että kaikenlainen palaute vaikuttaa vastaajiin ainakin jollakin tavalla. Epäasialliset palautteet eivät välttämättä johda palautteen antajan toivomaan lopputulemaan ainakaan ilman vahvaa omaa harkintaa, mutta nekin palautteet vaikuttavat ainakin palautteen saajan tunteisiin tai palautteen antajan ja saajan keskinäisiin vuorovaikutussuh-

teisiin. Ranne (2014, 18 – 19) esittää, että palautteen antamiseen liittyvän vuorovaikutuksen on oltava rakentavaa, kehittävää ja toista ihmistä kunnioittavaa. Tutkimuksen myötä on selvää, että haastateltavat toivovat saavansa nimenomaan sillä tavoin annettua palautetta.

Haastattelun myötä selvisi niitä tekijöitä, joista haastateltavien näkemyksen mukaan muodostuu sellainen hyvä palaute, jolla on merkitystä saajalleen. Hyvän palautteen voidaan haastattelujen perusteella sanoa olevan:

- suoraan saajalleen kohdistettu
- yksityiskohtainen
- perusteltu
- asiallisesti annettu
- oikea-aikaisesti eli välittömästi tapahtuman jälkeen annettu.

Vastaavia seikkoja nousi esiin, kun aihetta tutkittiin kirjallisuuden ja aiempien tutkimusten avulla. Esimerkiksi Karhu & ym. (2005, 73 – 74) nostavat esiin vastaavia asioita hyvän palautteen ominaisuuksista. Myös vuorovaikutteinen keskustelumahdollisuus palautteen kohteena olevasta asiasta on tärkeää sekä haastateltavien, että Karhun & ym. mielestä.

Haastatteluissa nousi esiin voimakkaasti myös se, että palautteen vastaanottajan omat asenteet ja kokemukset palautteisiin nähden vaikuttavat paljon siihen, millä tavoin palautteisiin suhtaudutaan. Tutkimuksen teoriaosuudessa käsiteltiin ihmisen asenteen vaikutusta palautteisiin esimerkiksi siten, että muuttumattoman luonteen omaava ihminen ei kykene näkemään kehittymispotentiaalia itsessään tai muissa ihmisissä. (Dweck, C.S, 2006, 25 – 28). Haastattelujen perusteella asiantuntijoiden omiin asenteisiin vaikuttaa vahvimmin se, millaisia kokemuksia palautteista heille on kertynyt työelämänsä aikana.

Tutkimuksen teoriaosuudessa käsiteltiin palautetaitojen merkitystä palautteen onnistumisen kannalta. Palautteita tulisi esimerkiksi antaa ainoastaan omiin havaintoihin perustuen. (Silvennoinen, M. & Tilli, A-M. 2017, 77 – 81.) Haastatteluissa selvisi, että ollakseen hyvin annettua, palautteen tulee olla perusteltua. Kuitenkaan haastatteluissa ei noussut esiin se, että palautteen tulisi aina perustua ainoastaan palautteen antajan omiin havaintoihin.

7.2 Tutkimuksen luotettavuus

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioimiseen on erilaisia käsityksiä. Perinteisesti metodikirjallisuudessa käytetty tapa arvioida tutkimuksen luotettavuutta validiteetin ja reliabiliteetin avulla voidaan kyseenalaistaa laadullisen tutkimuksen kohdalla, sillä ne ovat käyttökelpoisia yleensä vain määrällisen tutkimuksen kohdalla. (Tuomi, J. & Sarajarvi, A. 2018, 160.)

Koskinen ym. (2005, 254) toteaa, että kritiikistä huolimatta validiteettia ja reliabiliteettia voidaan käyttää myös laadullisen tutkimuksen arviointikeinona. Laadullisessa tutkimuksessa reliabiliteetin voidaan katsoa kuvaavan sitä, millä tavoin tutkimustulos on riippuvainen esimerkiksi tutkijasta tai tutkimusmenetelmästä. Reliabiliteetti on sitä vahvempi, mitä vähemmän edellä mainitut tai muut satunnaiset tekijät vaikuttavat tutkimuksen tulokseen. Ihmisen käyttäytyminen ja siten myös esimerkiksi haastattelutilanteessa annetut vastaukset ovat aina riippuvaisia asiayhteydestä, joten siitä näkökulmasta katsottuna ei laadullisella tutkimuksella voi koskaan olla hyvä reliabiliteetti. Reliabiliteetin mittarina voidaan katsoa olevan se, että tutkimuksen tuloksen tulisi olla samanlainen, vaikka tutkimus toisen kerran tai se toteutettaisiin eri menetelmällä tai toisen tutkijan toimesta. Validiteetti kuvaa sitä, oliko tutkimuksen kohde juuri se ilmiö, jota oli tarkoitus tutkia. On siis syytä arvioida sitä, millä tavoin tutkimuksessa onnistutaan ilmaisemaan tietyn ilmiön käsittävän juuri sen, jota sen kuuluukin. (Puusa, A. & Juuti, P. 2011, 154 – 156.)

Tämän tutkimuksen reliabiliteettia arvioitaessa on hyvä huomioida teemahaastattelun luomat ongelmat liittyen tutkimuksen toistettavuuteen. Vaikka tutkimus uusittaisiin samanlaisin haastatteluteemoin, eivät vastaukset voisi olla täysin samanlaiset kuin tässä tutkimuksessa. Haastattelutilanne ja haastattelun osallistujat muodostavat joka kerta erityisen kokonaisuuden, joten siltä osin reliabiliteetin arviointi on tässä tapauksessa haastavaa. Sen osalta kohottavaksi tekijäksi voidaan kuitenkin todeta lähes kaikkien haastatteluaineistojen sanasta sanaan litterointi ja niiden materiaalien käyttäminen tuloksia kootessa. Reliabiliteettia alentavana tekijänä voidaan nähdä se, että ensimmäistä haastattelua ei nauhoitettu, vaan se kirjattiin haastattelun aikana suoraan tietokoneelle. Kirjausvaiheessa tutkija jätti kirjoittamatta pitkät esimerkit ja kirjoitti niistä vain tiivistelmän.

Validiteetti tämän tutkimuksen osalta, edellä mainituin kriteerein, on hyvä. Tutkimukseen tehtiin sen tavoitteiden mukainen tarkka rajausta, jonka vuoksi tutkimuksen kohteena olivat juuri ne ilmiöt, joita oli tarkoituskin tutkia. Validiteetin arvioinnissa on syytä kuitenkin huomata, että teemahaastattelun yhteydessä esiin tuli myös kohdeilmiöön läheisesti liittyviä seikkoja, jotka eivät olleet tutkimuksen kohteena. Niitä ei kuitenkaan otettu mukaan haastattelujen vastauksia analysoitaessa lukuun ottamatta palautteiden vaikutusta koko työyhteisöön, joka nousi vahvasti esiin haastatteluissa. Yksittäisen työntekijän kautta palautteiden vaikutus ulottuu myös työyhteisöön, ja vuorovaikutteisesti myös päinvastoin, joten sen vuoksi aiheen käsittely tutkimustuloksienkin yhteydessä on perusteltua.

Tuomen ja Sarajärven (2018, 160 – 165) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voi arvioida myös kiinnittämällä huomioita seuraaviin tutkimuksen osa-alueisiin ja niiden muodostamaan yhtenäiseen kokonaisuuteen: *tutkimuksen kohde ja tarkoitus; omat sitoumuksesi tutkijana tässä tutkimuksessa, aineiston keruu, tutkimuksen tiedonantajat, tutkija-tiedonantaja-suhde, tutkimuksen kesto, aineiston analyysi, tutkimuksen luotettavuus ja tutkimuksen raportointi.*

Seuraavaksi tarkastellaan tämän tutkimuksen luotettavuutta edellä mainittujen tutkimuksen osa-alueiden osalta. **Tutkimuksen kohde ja tarkoitus** tulee määrittelyksi heti tutkimuksen alussa, joskin tutkittavaan ilmiöön läheisesti liittyviä taustatekijöitä kulkee tutkimuksen mukana alusta loppuun. Arvioitaessa **tutkijan omia sitoumuksia tutkijana** tässä tutkimuksessa on hyvä huomioida, että tutkimuksen aihe ja sen toteuttaminen on yksin tutkijasta lähtöisin olevaa. Se itsessään osoittaa sen, että tutkijalla on ollut sitoumuksia tutkimukseen nähden jo sitä aloitettaessa. Tutkijan oletukset tutkittavaan ilmiöön liittyen ovat tutkimuksen myötä muuttuneet ja tutkimusprosessin edetessä ilmiöön sidonnaiset tekijät ovat osoittautuneet merkittävimmiten kuin oletettua. **Aineiston keruun** luotettavuutta arvioitaessa on syytä kiinnittää huomioita siihen, että ensimmäistä haastattelua ei litteroitu, vaan sen aikana vastaukset kirjoitettiin muistiin suoraan. Kaikkia haastateltavan sanomaa ei kirjattu sanasta sanaan, vaan tutkija valitsi vastauksista tutkittavaan ilmiöön liittyvät asiat. Ensimmäisen haastattelun aikana tutkijan aiheeseen johdattelu oli tutkimuksen kohteeseen nähden liian laveaa, minkä vuoksi myös osallistujan vastaukset laajenivat tutkittavan ilmiön ulkopuolelle.

Seuraavien haastattelujen kohdalla tutkijan onnistui rajata keskustelu tarkemmin tutkittavaan ilmiöön, mikä osaltaan mahdollisti sen tarkemman käsittelyn. Ensimmäistä lukuun ottamatta haastattelut toteutettiin puhelinhaastatteluna, jotka nauhoitettiin hyödyntäen puhelimen kaiutinta ja erillistä nauhuria. Niiden avulla haastattelujen tallentaminen onnistui hyvälaatuisesti ja keskustelun häiriintymättä. Haastattelujen ajankohta sovittiin hyvissä ajoin osallistujien aikatauluun sopivasti, minkä ansiosta kaikki haastattelut sujuivat keskeytyksettä ja häiriöttä. Myös haastateltavien motivaatio osallistua näkyi heidän keskittymisessään ja haastateluille varatussa ajassa. Kun arvioidaan **tutkimuksen tiedonantajien** vaikutusta tutkimuksen luotettavuuteen, on syytä huomioida, että kaikki osallistuja ilmaisivat halukkuutensa osallistua tutkimukseen heti ensimmäisen puhelimitse tehdyn yhteydenoton aikana. Tiedonantajien valintaan vaikutti heidän kokemuksensa tutkittavaan ilmiöön nähden. Tutkimuksen tiedonantajien määrä oli yhteensä viisi kappaletta. Määrän voidaan katsoa olevan pienehkö, mutta kuitenkin tutkimuksen tavoitteisiin nähden riittävä. Haastattelujen edetessä vastaukset alkoivat muistuttaa toisiaan useimpien asioiden kohdalla, mikä ennakoisi sitä, että tulokset eivät todennäköisesti enää tulisi muuttumaan uusien haastattelujen myötä. Jotkin haastattelussa käsitellyistä asioista osoittautuivat sellaisiksi, että tiedonantajilla oli niihin kahdensuuntaisia vastauksia. Senkään vuoksi lisähaastattelujen tekemistä ei koettu tarpeelliseksi. **Tutkija-tiedonantaja-suhteen** luotettavuuden arvioimisessa tarkastellaan esimerkiksi sitä, millä tavoin tutkijan ja tiedonantajan välinen suhde toimii tutkimusprosessin aikana. Arvioitaessa asiaa tämän tutkimuksen osalta voidaan suhteen todeta toimineen hyvin, sillä kaikki tiedonantajat suhtautuivat motivoituneesti tutkimukseen osallistumiseen sekä ennen haastattelua että sen aikana. Tutkimuksen alussa tiedonantajille kerrottiin, että haastatteluvastauksia käsitellään luottamuksellisesti ja siten, ettei vastaajia voi lopullisesta raportista tunnistaa. Tutkimusraporttia lukiessa voidaan näin todeta olevan. **Tutkimuksen keston** arvioimisessa on hyvä huomioida se, ettei tutkimuksen aikatauluttamiseen tullut ohjeistuksia miltään ulkopuoliselta toimeksiantajalta. Tutkimus toteutettiin tutkimusprosessin kannalta tarpeellisella aikataululla, joka oli myös tutkimussuunnitelman mukainen. **Aineiston analyysi** noudattelee teema-haastattelujen analysoinnille tyypillistä tapaa luokitella vastauksista löytyvät yhteiset asiat ensin omiin luokkiinsa, muodostaa niistä jälleen uusi yhtenäinen ko-

konaisuus suhteessa teoriaan ja analysoida kokonaisuutta luoden yhteenveto tuloksista. **Tutkimuksen luotettavuuden ja raportoinnin** osalta on todettava, että tutkija on kaikessa toiminnassaan tutkimusprosessin aikana pyrkinyt noudattamaan oikeita tutkimusmenetelmiä. Tutkimusraportti sisältää laadulliselle tutkimukselle perinteisesti määritellyn sisällön ja sen myötä lukijalle selviää tutkimusprosessin eteneminen vaihe vaiheelta, mikä osaltaan vaikuttaa tutkimuksen luotettavuuden arvioimiseen.

7.3 Yhteenveto ja jatkotutkimusaiheita

Yhteenvetona koko tutkimuksen osalta voidaan todeta työelämän palautteiden olevan tärkeitä sekä yksittäisen työntekijän että koko työyhteisön kannalta. Asiantuntijoiden kannalta palautteet näyttäytyvät erityisen merkityksellisinä sen vuoksi, että niiden avulla voidaan saavuttaa asiantuntijoille tärkeitä asioita kuten työssä kehittyminen ja oikein tekeminen. Asiantuntijat myös tunnistavat tämän palautteen roolin ja ovat sen vuoksi erittäin motivoituneita vastaanottamaan palautteita. He myös kokevat, että palautteita tulisi antaa usein vähäpätöiseltäkin vaikuttavista asioista, jotta palautteen käsittely onnistuu myös vaikeimpien asioiden kohdalla. Asiantuntijat voivat osaltaan vaikuttaa työyhteisöjensä palautekäytäntöihin pyytämällä palautteita, keskustelemalla palautteista ja myös itse niitä antamalla. Nämä kaikki toimet osaltaan luovat yritykseen avointa palautekulttuuria, mikä taas näkyy positiivisesti asiantuntijoiden omassa työssä. Palautteen saaminen lisää heidän työmotivaatiota monin tavoin, mikä osaltaan edesauttaa saavuttamaan työssä kehittymistä ja työiloa. Palautteen saaminen merkitsee asiantuntijalle ennen kaikkea sitä, että hänen työnsä on tullut huomatuksi. Sen myötä hän kokee työnsä merkityksellisesti, mikä on tutkimuksen perusteella erittäin tärkeää. Tutkimuksen myötä on selvää, että palautteilla on tärkeä rooli työyhteisölle ja yksilölle. Tutkimustulokset auttavat osaltaan ymmärtämään laajemmin palautteiden merkitystä ja hyvien palautetaitojen tärkeyttä. Ymmärryksen lisääntyminen voi osaltaan myötävaikuttaa työyhteisöjen palautekulttuurin positiiviseen kehittymiseen, jonka seurauksena palautteista voi tulla entistäkin merkityksellisempiä ja hyödyllisempiä asiantuntijoille.

Tämän tutkimuksen avulla saatiin lisätietoa siitä, millainen merkitys saaduilla palautteilla on asiantuntijoille, ja millaiset palautteet ovat heidän näkökulmastaan

vaikuttavia. Aiheen tutkimista voi jatkaa toisen näkökulman kautta. Tutkimatta jäi esimerkiksi palautteen antajan näkökulma erilaisiin palautteisiin. Jatkotutkimuksen voisi tehdä esimerkiksi siitä, millä tavoin asiantuntijat asemoivat itsensä työyhteisössä palautteen antajana ja millainen merkitys sillä on heidän omaan työhönsä. Mielenkiintoinen tutkimuksen kohde voisi olla myös se, millä tavoin palautteen antajan ja palautteen vastaanottajan eroavaisuudet palautetaitojen osalta vaikuttavat palautekeskusteluihin ja niiden tuloksiin.

Lähteet

- Aguinis, H., Gottfredson, R. K. & Joo, H. 2012. Delivering effective performance feedback: The strengths-based approach. *Business Horizons*, 55(2), pp. 105-111. doi:10.1016/j.bushor.2011.10.004.
- Ahonen, R. & Lohtaja-Ahonen, S. 2014. Palaute kuuluu kaikille. Human interest.
- Aro, A. 2018. Työilmapiiri kuntoon. Helsinki: Alma Talent.
- Atwater, L. & Waldman, D. 1998. 360 Degree feedback and leadership development. *The Leadership Quarterly*, 9(4), pp. 423-426. doi:10.1016/S1048-9843(98)90009-1. Luettu 6.11.2019.
- Csikszentmihalyi, M. 2007. Hyvä Bisnes. Johtaminen, flow ja tarkoituksen luominen. Helsinki: Rasalas Kustannus.
- Dweck, C.S. 2006. Mindset. Menestymisen psykologia. Helsinki: Viisas Elämä Oy.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Osuuskunta vastapaino.
- Hakanen, J. 2011. Työn imu. Työterveyslaitoksen julkaisu Työn imu -opas. <https://www.ttl.fi/tyon-imu-opas/>. Luettu 30.10.2019.
- Hernberg, K. 2013. Asiantuntija epä mukavuusalueella. Kirja sinulle, joka inhoat myymistä. Helsinki: Talentum.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Helsinki University Press.
- Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvuori J. (toim.) 2017. Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino.
- Hämäläinen, P. 2005. Ihmisen kokoinen työyhteisö. Avaimia hyvään vuorovaikutukseen. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Karhu, M. & Salo-Lee, L. & Sipilä, J. & Selänne, M. & Söderlund, L. & Uimonen, T. & Yli-Kokko, P. 2005. Asiantuntija viestii. Ajatuksesta vaikutukseen. Infor Viestintä Oy.
- Kupias, P. & Peltola, R. & Saloranta, P. Onnistu palautteessa. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Kurttila, M. & Laane, T. & Saukkola, K. & Tranberg, T. 2010. Arvostus – valmentava kirja esimiehille. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- London, M. & Larsen Henrik Holt & Thisted Lars Nellemann 1999. Relationships between feedback and self-development. *Group & Organization Management*, 24(1), pp. 5-27. doi:10.1177/1059601199241002

- London, M. & Smither, J. W. 2002. Feedback orientation, feedback culture, and the longitudinal performance management process. *Human Resource Management Review*, 12(1), pp. 81-100. doi:10.1016/S1053-4822(01)00043-2. Luettu 6.11.2019.
- Mallius, R. 2011. Työntekijöiden keskinäinen palaute: tavoista, toiveista ja merkityksestä. Tampereen yliopisto. Viestinnän, median ja teatterin yksikkö. Pro gradu -tutkielma. <http://urn.fi/urn:nbn:fi:uta-1-21811>. Luettu 6.11.2019.
- Martela, F. & Jarenko, K. & Järvillehto Lauri, 2015. Draivi: voiko sisäistä motivaatiota johtaa. Helsinki: Talentum.
- Mattila, M. 2013. Liika kiittäminen voi johtaa palautteen inflaatioon. Esimiesten käsitykset ja kokemukset palautteesta osana esimiesviestintää. Tampereen yliopisto. Viestinnän, median ja teatterin yksikkö. Pro gradu -tutkielma. <http://urn.fi/urn:nbn:fi:uta-1-23961>. Luettu 6.11.2019.
- Mattila, T. 2017. Palautekulttuurin kehittäminen esimiestyössä. Opinnäytetyö. Ylempi korkeakoulututkinto. Sosiaali- ja terveystieteiden johtaminen. Tampereen ammattikorkeakoulu. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2017113019130>. Luettu 7.11.2019.
- Metsämuuronen, J. (toim.) 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Helsinki: International Methelp Ky.
- Metsämuuronen, J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: International Methelp Ky.
- Parviainen, A. & Parviainen, E. 2017. Menestyvä Joukkue. Parviainen Antti.
- Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) 2011. Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. JTO.
- Ranne, J. 2014. Anna vaikuttaa! Tee palautteesta vaikuttava!. ai-ai Kustannus.
- Rasila, M. & Pitkonen, M. 2009a. Kuuntelemisen tärkeä taito. Helsinki: Yrityskirjat Oy.
- Rasila, M. & Pitkonen, M. 2009b. Ihana, kamala tavoite. Helsinki: Yrityskirjat Oy.
- Rasila, M. & Pitkonen, M. 2010. Motivaatio, työn ilo ja into. Helsinki: Yrityskirjat Oy.
- Ristikangas, M-R & Grünbaum, L. 2014. Valmentava esimies. Onnistumista palvelevat positiot. Helsinki: Talentum.
- Ristikangas, M-R. & Ristikangas, V. 2018. Valmentava johtajuus. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Salmela-Aro, K. & Nurmi, J-E. (toim.) 2017. Mikä meitä liikuttaa. Motivaatiopsykologian perusteet. Jyväskylä: PS-kustannus.

- Salminen, J. 2018. Asiantuntijan myyntitaidot. J-Impact Oy.
- Sarkkinen, M. 2017. Palaute on työelämän pienin suuri asia. 30.3.2017. Työterveyslaitoksen Työpiste -verkkolehti. <https://www.ttl.fi/tyopiste/palaute-on-tyoelaman-pienin-suuri-asia/>. Luettu 6.11.2019.
- Silvennoinen, M. & Tilli, A-M. 2017. Palautemestari.
- Silvo, M. 2014. Jokainen ihminen on palautteen arvoinen. Muutoksen ammattilaiset. Kauppalehti. 28.10.2014. <https://blog.kauppalehti.fi/muutoksen-ammattilaiset/jokainen-ihminen-on-palautteen-arvoinen>. Luettu 28.10.2019.
- Sulonen, E-M. 2018. Yrityksen palautekulttuuria rakentava viestintä. Tampereen yliopisto. Viestintätieteiden tiedekunta. Pro gradu -tutkielma. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:uta-201803161416>. Luettu 28.10.2019.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Varto, J. 1992. Laadullisen tutkimuksen metodologia. Helsinki: Kirjayhtymä.

Liite 1. Teemahaastattelun haastattelurunko

PALAUTTEET TYÖELÄMÄSSÄ IHMISTEN VÄLISESSÄ VUOROVAIKUTUKSESSA

Teema 1. Palautekulttuuri

- millä tavoin työpaikan palautekulttuuri näkyy asiantuntijan työssä
- millä tavoin palautekulttuuri vaikuttaa asiantuntijaan

Teema 2. Palautteen vaikutukset

- millä tavoin palautteet vaikuttavat asiantuntijaan
- positiiviset ja negatiiviset palautteet → millaista eroa vaikutuksissa

Teema 2. Vaikuttava palaute

- millainen on palaute, joka on saanut muutosta aikaan
- mikä tekee palautteesta hyvän ja mikä huonon