



Satakunnan ammattikorkeakoulu
Satakunta University of Applied Sciences

JARNA SINIJÄRVI-LEPPÄNEN

360° palaute tukena esihenkilö- työssä

JOHTAMISEN JA PALVELULIIKETOIMINNAN TUT-
KINTO-OHJELMA
2023

TIIVISTELMÄ

Sinijärvi-Leppänen, Jarna: 360° palaute tukena esihenkilötyössä
Opinnäytetyö, ylempi AMK
Johtaminen ja palveluliiketoiminta
Marraskuu 2023
Sivumäärä: 73

Esihenkilöiden palautteen saamisen näkökulmasta kohdeorganisaatiossa oli tunnistettavissa kolme haastetta: esihenkilöt saivat liian vähän palautetta oman toimintansa kehittämiseksi, esihenkilöt eivät saaneet juuri koskaan palautetta vertaisiltaan ja esihenkilöiden esihenkilöt eivät välttämättä tieneet, missä asioissa heidän alaiset tarvitsevat tukea kehittyäkseen esihenkilöinä.

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, mistä asioista kohdeorganisaation esihenkilöt haluavat palautetta sekä luoda 360° palautemallin mukainen palautelomake esihenkilötyön tueksi. Lisäksi aiempien tutkimusten ja kirjallisuuden avulla selvitettiin palautteen määritelmää ja palautteenantamisen merkitystä esihenkilötyössä. Kohdeorganisaationa opinnäytetyöllä oli Kansaneläkelaitos, ja opinnäytetyön kohderyhmään kuului neljä tiimipäällikköä keskisestä vakuutuspiiristä.

Opinnäytetyön tietoperustana oli aiemmat tutkimukset ja kirjallisuus liittyen palautteeseen, 360° palautemalliin ja esihenkilötyöhön erityisesti itsensä kehittämisen näkökulmasta. Lähestymistapana opinnäytetyössä oli konstruktivinen tutkimus, ja tiedonkeruun menetelminä käytettiin teemahaastattelua ja kyselyä. Teemahaastattelut toteutettiin ryhmähaastatteluna ja niihin osallistuivat kohderyhmään kuuluneet neljä tiimipäällikköä. Kysely lähetettiin vastattavaksi tiimipäälliköiden alaisille, vertaisille ja esihenkilöille, jotka vastasivat 360° palautelomakkeeseen opinnäytetyön tekemisen aikana.

Opinnäytetyön tuotoksena syntyi 360° palautemallin mukainen lomake kohdeorganisaation tiimipäälliköiden käyttöön. Palautelomakkeella kohderyhmän tiimipäälliköt halusivat palautetta psykologisesta turvallisuudesta, johtamisviestinnästä, työkyvyn johtamisesta ja luottamuksen rakentamisesta.

Palautelomake on muokattavissa ja kehitettävissä tarpeen mukaan, joten sitä on mahdollista käyttää myös muualla kohdeorganisaatiossa tai jossakin vastaavassa muussa organisaatiossa.

Avainsanat: palaute, 360° palautemalli, esihenkilötyö, itsensä kehittäminen

Abstract

Sinijärvi-Leppänen, Jarna: 360-degree Feedback as Support for Supervisors

Master's thesis

Degree program in Management and Service Business

November 2023

Number of pages: 73

From the perspective of receiving supervisors' feedback, three challenges were identified in the target organization: supervisors received too little feedback to develop their own operations, supervisors almost never received feedback from their peers, and supervisors didn't necessarily know where their subordinates needed support in order to develop as supervisors.

The aim of the thesis was to find out what matters the supervisors of the target organization want feedback on and to create a feedback form according to the 360-degree evaluation model to support the supervisor's work. In addition, with the help of previous studies and literature, the definition of feedback and the importance of giving feedback were clarified. The target organization of the thesis was the National Insurance Institute, and the target group of the thesis included four team managers from the Central Insurance District.

The knowledge base of the thesis was previous research and literature related to feedback, the 360-degree evaluation model and supervisor work, especially from the perspective of self-development. The approach in the thesis was constructive research, and thematic interviews and questionnaires were used as methods for data collection. The thematic interviews were conducted as group interviews with four team leaders who belonged to the target group. The survey was sent to be answered by the subordinates, peers and supervisors, who responded to the 360-degree feedback form during the thesis work.

As an output of the thesis, a form based on the 360-degree feedback model was created for use by the team managers of the target organization. With the feedback form, the team managers of the target group wanted feedback on psychological safety, leadership communication, managing work ability and building trust.

The feedback form can be modified and developed as needed, so it can also be used elsewhere in the target organization or in another similar organization.

Keywords: feedback, 360-degree feedback, managerial work, self-education

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	6
2 KEHITTÄMISTYÖN TAUSTA JA TAVOITTEET	7
2.1 Kohdeorganisaation esittely	8
2.2 Opinnäytetyön kohderyhmän esittely	10
2.3 Tavoitteet.....	11
3 LÄHESTYMISTAPA, TUTKIMUSMENETELMÄT JA TIETOPERUSTA....	11
3.1 Lähestymistapa	12
3.2 Tutkimusmenetelmät	13
3.2.1 Haastattelu	14
3.2.2 Teemahaastattelu	15
3.2.3 Ryhmähaastattelu	16
3.2.4 Kysely	17
3.3 Aineiston käsittely ja analysointi	18
3.4 Aineiston luotettavuus ja pätevyys	20
3.5 Tietoperusta	22
4 PALAUTE.....	23
4.1 Palautteen määritelmä.....	24
4.2 Kannustava ja korjaava palaute	26
4.3 Palautteen antaminen, vastaanottaminen ja pyytäminen	27
4.3.1 Palautteen antaminen.....	28
4.3.2 Palautteen vastaanottaminen	29
4.3.3 Palautteen pyytäminen	30
4.3.4 Palaute etätyössä	31
4.4 Palautekulttuuri.....	31
4.5 Palautteenannon suunnat.....	34
4.6 Palautteenantomenetelmät.....	35
5 360° PALAUTEMALLI JA ESIHENKILÖNÄ KEHITTYMINEN.....	36
5.1 Palautteen merkitys esihenkilötyössä.....	37
5.1.1 Itsetuntemus	39
5.1.2 Itsensä johtaminen.....	40
5.2 360° palautemalli.....	41
5.2.1 360° palautemallin määritelmä	42
5.2.2 360° palautemallin hyödynnettävyys.....	45
6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET	46
6.1 Teemahaastattelut tiimipäälliköille	46

6.1.1 Mistä ja miten palautetta halutaan?	47
6.1.2 Kokemukset palautelomakkeesta	49
6.2 Kysely palautelomakkeeseen vastanneille	51
6.2.1 Taustakysymykset	52
6.2.2 Palautelomakkeen toimivuus	53
6.2.3 Vapaa sana	56
7 JOHTOPÄÄTÖKSET	56
7.1 Palaute esihenkilötyössä	57
7.2 360° palautelomake.....	59
7.3 Hyödynnettävyys	61
8 POHDINTA	62
LÄHTEET.....	64
LIITE 1: ENSIMMÄISEN TEEMAHAASTATTELUN RUNKO	67
LIITE 2: TOISEN TEEMAHAASTATTELUN RUNKO.....	68
LIITE 3: KYSELY	69
LIITE 4: 360° PALAUTELOMAKE.....	72

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, miten palaute voi tukea esihenkilönä kehittymisessä sekä luoda 360° palautemallin mukainen palautteenantolomake esihenkilötyön tueksi. Luodun palautelomakkeen avulla etuustyössä toimivat tiimipäälliköt saavat palautetta omasta esihenkilötyöstään, toimihenkilöt saavat mahdollisuuden antaa palautetta esihenkilölleen ja tiimipäälliköiden esihenkilöillä on mahdollisuus saada tarkemmin tietoonsa, minkälaista tukea tiimipäälliköt tarvitsevat kehittyäkseen esihenkilöinä. Kohderyhmään kuuluu Kelan keskisen vakuutuspiirin tiimipäälliköitä, mutta tavoitteena on luoda palautelomake, jota myös muut vastaavassa roolissa olevat esihenkilöt pystyvät omassa työssään hyödyntämään.

Vuosittain kohdeorganisaatiossa toteutettavan barometrikyselyn perusteella tiimipäälliköillä on ollut kehitettävää siinä, kuinka paljon he pyytävät toimintaansa palautetta ja kuinka he kehittävät toimintaansa saadun palautteen perusteella. Opinnäytetyönä luotavan palautelomakkeen tarkoitus on saada tiimipäälliköt refleктоimaan omaa toimintaansa sekä keräämään palautetta alaisien lisäksi myös vertaisiltaan ja esihenkilöltään. 360° palautemallin avulla tiimipäälliköiden on mahdollista arvioida itseään ja toimintaansa eri näkökulmista. Saadun palautteen avulla tiimipäälliköt voivat tunnistaa kehittämiskohteita ja vahvuuksiaan sekä kehittää omaa toimintaansa suunnitelmallisesti.

Ennen opinnäytetyön aloittamista on päädytty siihen, että tiimipäälliköiden käyttöön luodaan 360° palautemallin mukainen palautelomake. Kyseinen palautemalli on valikoitunut malliksi, koska tutkijalla on 360° arvioinnista hyviä kokemuksia. 360° palautemallissa palautetta voi yhdellä lomakkeella pyytää monesta eri suunnasta. Lisäksi palautemalli on toimiva ratkaisu hektiseen arkeen, jota etuustyössä ympäri vuoden eletään. Opinnäytetyön tavoitteena ei

siis ole selvittää, mikä olisi hyvä malli palautelomakkeen pohjaksi, vaan valinta mallista on tehty etukäteen.

2 KEHITTÄMISTYÖN TAUSTA JA TAVOITTEET

Lähtötilanteessa on tunnistettavissa kolme haastetta, joihin opinnäytetyön avulla pyritään löytämään ratkaisuja. Ensimmäinen haaste on se, että tiimipäälliköt saavat liian vähän palautetta oman toimintansa kehittämiseen ja esihenkilönä kehittymiseen. Jos esihenkilö ei aktiivisesti pyydä palautetta, hän saa tiimiläisiltään palautetta kerran vuodessa toteutettavalla barometrikselyllä eikä kyselyn vastauksia välttämättä pysty hyödyntämään itsensä kehittämiseen, koska kyselyn kysymykset ovat moniulotteisia ja tulkinnanvaraisia eikä vastauksia tarvitse perustella.

Toinen tunnistettu haaste on se, että tiimipäälliköt saavat harvoin vertaisiltaan palautetta. Tiimipäälliköt muodostavat tiiviin työyhteisön, ja vertaisilta saatu palaute voisi auttaa näkemään omia vahvuuksia ja kehittämiskohteita eri näkökulmasta kuin tiimiläisiltä tai esihenkilöltä saatu palaute. Vertaispalautteen avulla tiimipäälliköt voivat myös oppia tunnistamaan toistensa vahvuuksia, mistä on hyötyä, kun työskennellään yhteisen tavoitteen eteen.

Kolmas tunnistettu haaste on, että tiimipäälliköiden esihenkilöt eivät välttämättä tiedä riittävän hyvin, missä asioissa tiimipäälliköt tarvitsevat tukea esihenkilötyössä. Vaikka tiimipäälliköt tunnistavat omia vahvuuksia ja kehittämiskohteitaan ja esihenkilötyötä voi havainnoida, kaivataan esihenkilötyön tukemiseen muitakin työkaluja.

Kelassa on aiemmin tutkittu palautteen antoa ja palautekulttuuria yhdessä Kelan etuusryhmässä. Kyselyyn vastanneet kokivat saavansa liian vähän palautetta ja toivoivat, että palautteesta keskusteltaisiin enemmän. Lisäksi ryhmässä kaivattiin keskustelua palautteen tarkoituksesta. Esihenkilöt saivat

palautetta vain osalta alaisistaan, ja pohdittavaksi asiaksi nousi se, miksi palautetta esihenkilöille ei anneta. Yhtenä vaihtoehtona pohdittiin palautteen antamista esihenkilön esihenkilölle, jotta myös tämä olisi perillä alaisensa vahvuuksista ja kehittämiskohteista. (Riitinki, 2021, s. 46–47.)

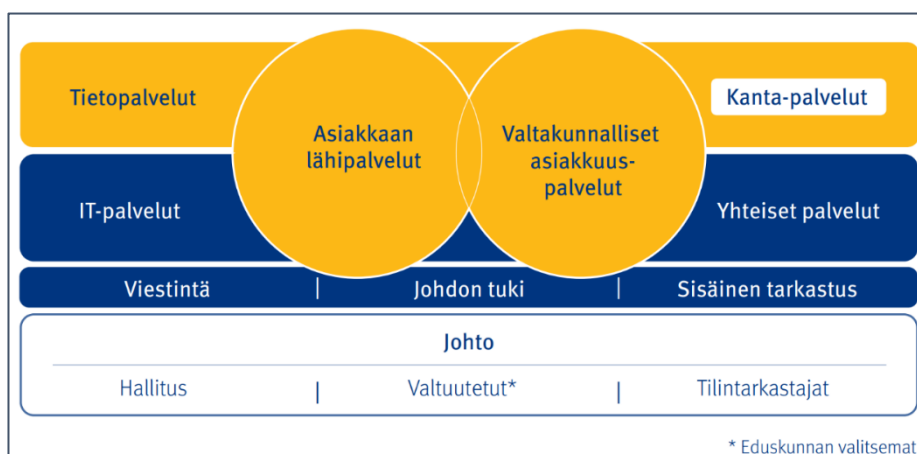
2.1 Kohdeorganisaation esittely

Kohdeorganisaationa opinnäytetyössä on Kansaneläkelaitos (myöhemmin Kela). Kela on eduskunnan valvonnassa oleva itsenäinen sosiaaliturvalaitos, jolla on oma hallinto ja talous. Kela hoitaa Suomessa asuvien perusturvaa ja Kelan asiakkaita on kaikki Suomen sosiaaliturvaan kuuluvat henkilöt. Lisäksi Kelan asiakkaina voi olla työnantajaorganisaatioita. Sosiaaliturvan, ja sitä myötä Kelan, tehtävänä on toimeentulon turvaaminen ja työ- ja toimintakyvyn edistäminen ja ylläpitäminen. Tarkoituksena on tasata yksilöiden ja perheiden välisiä tuloeroja, vähentää köyhyyttä ja taata kaikille riittävä toimeentulo ja huolenpito. Sosiaaliturva on palveluita ja toimeentuloa turvaavia, rahana maksettavia etuuksia. Asiakas pohja on laaja ja esimerkiksi vuonna 2021 tehtiin Kelan sähköiseen asiointipalveluun 80 miljoona tunnistautumista. (Kansaneläkelaitos, 2023.)

Kelan toiminta-ajatuksena on väestön toimeentulon turvaaminen, terveyden edistäminen ja itsenäisen selviytymisen tukeminen. Toiminta-ajatus määrittää Kelan perustehtävän. Toiminnan kulmakivinä toimii neljä arvoa: ihmistä arvostava, osaava, yhteistyökykyinen ja uudistuva. Kelan strategisten tavoitteiden avainsanoina on luottamus, tieto ja turva. (Kansaneläkelaitos, 2023.)

Kelan toimintaa valvoo kaksitoista valtuutettua, jotka ovat eduskunnan nimitämiä. Valtuutettujen toimintakausi on neljä vuotta. Valtuutetut valitsevat Kelan hallituksen ja tilintarkastajat. Hallituksessa on kymmenen jäsentä ja heidän toimintakausi on kolme vuotta. Hallitus johtaa ja kehittää Kelan toimintaa. Kelan johtoryhmä käsittelee hallituksen esittämät asiat ja vastaa Kelan toiminnan toteutuksesta. Johtoryhmän puheenjohtajana toimii Kelan pääjohtaja. (Kansaneläkelaitos, 2023.)

Kela on linjaorganisaatio, jossa on viisi tulosyksikköä ja kaksi toiminnallista yksikköä. Viisi tulosyksikköä ovat asiakkaan lähipalvelujen tulosyksikkö, valtakunnallisten asiakkuuspalvelujen tulosyksikkö, IT-palvelujen tulosyksikkö, tietopalvelujen tulosyksikkö sekä yhtenäisten palvelujen tulosyksikkö. Toiminnallisia yksiköitä ovat johdon tukiyksikkö ja viestintäyksikkö. (Kansaneläkelaitos, 2023.)



Kuva 1. Kelan organisaatiorakenne. (Kansaneläkelaitos, 2023.)

Kelan visiona on ”Lähellä ihmistä. Hyvinvointia tiedolla, tuella ja yhteistyöllä.” Kelan strategiaan kuuluu kolme toisiinsa limittyvää tavoitetta. Kelan strategiset tavoitteet ovat:

- Asiakaskokemus perustuu luottamukseen.
- Vaikuttavuutta tiedolla
- Turvaa arkeen

Tavoitteena on tarjota asiakkaille erinomainen asiakaskokemus sekä heille kuuluvat etuudet ja palvelut oikeaan aikaan, vaivattomasti ja luotettavasti. Asiakkaiden tarpeiden ymmärrys on palvelujen kehittämisen perusta. Kela turvaa asiakkaiden arkea ja tukee elämän muutostilanteissa. Tavoitteena on laaja tiedon liikkuvuus asiakkaiden hyväksi. Yhteiskunnan kehittämistä ja päätöksentekoa tuetaan luotettavalla ja ajankohtaisella tiedolla. (Kansaneläkelaitos, 2023.)

2.2 Opinnäytetyön kohderyhmän esittely

Opinnäytetyön kohderyhmänä on valtakunnallisten asiakkuuspalvelujen tuloksikkoon kuuluvan keskeisen vakuutuspiirin tiimipäälliköitä eri ryhmistä. Opinnäytetyön tuotoksena syntyneeseen kyselylomakkeeseen saatiin useampi näkökulma, kun osallistuvat tiimipäälliköt olivat eri ryhmistä.

Opinnäytetyön laadullisessa tutkimuksessa aineiston kokoa ei voida pitää merkittävimpänä kriteerinä, mutta silti siihen tulee kiinnittää huomiota. Laadullisessa tutkimuksessa opinnäytetöissä aineiston koko on pääsääntöisesti pieni tai vähäinen verrattuna määrälliseen tutkimukseen. Laadullisessa tutkimuksessa ei haeta tilastollisia yleistyksiä, vaan laadullisessa tutkimuksessa pyritään kuvaamaan esimerkiksi jotain ilmiötä tai ymmärtämään tiettyä toimintaa. Tässä mielessä esimerkiksi haastatteluun valitut henkilöt pitää olla tarkkaan valittuja ja tarkoitukseen sopivia. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, kohta 3.4 Tutkimukseen osallistuvien määrä.)

Tutkija toimii keskeisessä vakuutuspiirissä ryhmäpäällikkönä ja hänen alaisinaan on tiimipäälliköitä. Kohderyhmästä rajattiin ulkopuolelle ne kahdeksan tiimipäällikköä, jotka kohderyhmän valintahetkellä olivat tutkijan alaisia. Keskeisessä vakuutuspiirissä oli näiden kahdeksan tiimipäällikön lisäksi 16 tiimipäällikköä, jotka olisivat työyhteisönsä puolesta sopineet kohderyhmän jäseniksi. Kohderyhmään osallistui neljä tiimipäällikköä, eli 25 % mahdollisista osallistujista.

Tiimipäällikkötaso on se taso, jolla valitun palautteenantomallin on mahdollista toimia, koska palautetta on itsearviointin lisäksi mahdollista kerätä alaisilta, vertaisilta ja esihenkilöltä. Kohderyhmässä olevilla neljällä tiimipäälliköllä on jokaisella tiimissään noin 15–20 toimihenkilöä. Lisäksi jokaisella tiimipäälliköllä on vähintään kaksi vertaista ja selkeä esihenkilö.

2.3 Tavoitteet

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, mistä asioista esihenkilöt haluavat palautetta sekä luoda 360° arvioinnin mukainen palautelomake palautteen keräämistä varten. Opinnäytetyön tavoitteena ei ole organisaation palautekulttuurin muutos, mutta pienetkin positiiviset muutokset organisaation palautekulttuurissa ovat toivottuja tuloksia.

Opinnäytetyöllä pyritään vastaamaan ensisijaisesti seuraaviin kysymyksiin:

- Mistä asioista kohderyhmän tiimipäälliköt haluavat palautetta?
- Miten 360° palautemallin mukainen palautelomake kannattaa toteuttaa?

Lisäksi teorian avulla pyritään selvittämään vastaus seuraaviin kysymyksiin:

- Mikä on palautteen merkitys esihenkilötyössä?
- Miten vertaisilta saatu palaute tukee esihenkilönä kehittymistä?
- Miten itsearviointi tukee esihenkilönä kehittymistä?

Kelassa esihenkilötyötä tehdään valmentavalla otteella, ja palautelomaketta luotaessa huomioidaan myös tämä näkökulma. Moxsin (2016) mukaan valmentavalle johtamiselle ei ole olemassa yhtä määritelmää, mutta erilaisten määritelmien yhteisenä nimittäjänä on eettisesti kestävä, ihmisarvoon, potentiaaliin ja oppimiskykyyn uskova johtaminen. Valmentavassa johtamisessa keskitytään asioiden sijasta ihmisiin. Valmentava johtaja kuuntelee ja on läsnä. (Moksi, 2016, s.11.)

3 LÄHESTYMISTAPA, TUTKIMUSMENETELMÄT JA TIETOPE- RUSTA

Opinnäytetyössä on kyseessä laadullinen tutkimus, ja lähestymistapana on konstrukttiivinen tutkimus. Konstrukttiivinen tutkimus ei rajaa pois mitään menetelmää, joten tutkimukselle tyypilliset menetelmät voivat olla kirjavia (Ojasalo

ym., 2015, s. 68). Tässä opinnäytetyössä tutkimusmenetelmänä käytetään haastattelua ja kyselyä.

Opinnäytetyössä tutkimus nojaa vahvasti teoriaan palautteen roolista itsensä ja toimintansa kehittämiseen erityisesti esihenkilötyön näkökulmasta. Toimivan 360° palautelomakkeen luomiseksi kohderyhmää haastateltiin sekä ennen ensimmäisen palautelomakeversion testaamista että sen jälkeen. Ryhmähaastattelut toteutettiin teemahaastatteluina, ja kaikki neljä haastateltavaa osallistuivat yhtä aikaa sekä ensimmäiseen että toiseen ryhmähaastatteluun. Ensimmäisessä ryhmähaastattelussa kohderyhmä pohti palautteen saamista ja johtamista kohdeorganisaatiossa sekä mistä asioista palautetta kaivataan, millaisia asioita palautelomakkeella on tarpeen selvittää ja miten kysymykset tulee muotoilla, jotta saatua tietoa on mahdollista käyttää tukena esihenkilötyössä. Lomakkeen testaamisen jälkeen kohderyhmälle järjestettiin toinen ryhmähaastattelu, jossa selvitettiin kokemuksia palautelomakkeen käytöstä. Lisäksi tiimipäälliköille palautetta antaneilta alaisilta, vertaisilta ja esihenkilöiltä pyydettiin palautetta lomakkeesta ja sen käytöstä lyhyen kyselyn avulla.

3.1 Lähestymistapa

Konstruktiiivinen tutkimus sopii malliksi, jos tavoitteena on kehittää jotain konkreettista, esimerkiksi suunnitelma tai malli. Tavoitteena konstruktiiivisessa tutkimuksessa on löytää käytännön ongelmaan perusteltu ratkaisu sekä luoda organisaatioon uutta tietoa. Parhaimmillaan ratkaisua pystyy hyödyntämään myös muualla kuin kohdeorganisaatiossa. Konstruktiiivisessa tutkimuksessa käytännön toimijat ovat aktiivisesti mukana laatimassa ratkaisua. (Ojasalo ym., 2015, s. 65.)

Konstruktiiivinen tutkimus kytkeytyy aiempaan teoriaan, kirjallisuuteen ja tutkimukseen. Käytännössä tutkijan tehtävänä on luoda teoriaan perustuva ratkaisu, jonka toimivuus todetaan käytännössä. Tutkija on mukana muutoksessa sekä opastaa muita muutosprosessin toteuttamisessa. Vahva teoreettinen perustelu ratkaisulle on perusedellytys konstruktiiiviselle tutkimukselle.

Konstruktiivisessa tutkimuksessa vahvan teoriapohjan lisäksi edellytyksenä on relevantti tosielämän ongelma, jonka ratkaiseminen koetaan tarpeelliseksi. (Kananen, 2017, s. 14–15.)

3.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmät on perinteisesti jaettu määrällisiin ja laadullisiin menetelmiin. Tyypillinen laadullinen menetelmä on esimerkiksi teema- tai ryhmähaastattelu. Laadullisessa tutkimuksessa on lähtökohtana todellisen elämän kuvaaminen. Tutkimuksen kohteeksi on tarkasti valittu sellainen asia tai ilmiö, josta halutaan lisää tietoa. Tyypillistä laadulliselle tutkimukselle on, että tutkija on hyvin lähellä tutkittavia tai jopa osallistuu heidän toimintaansa ja siten tekee ilmiöstä omia tulkintojaan. (Ojasalo ym., 2015, s. 104–105.) Laadullista tutkimusta voidaan pitää hyvin joustavana lähestymistapana, eikä siinä ole selvää etenemispolkua. Jokaisen tutkijan tulkinta voi olla oikea, ellei selvää virhettä ole tehty tiedonkeruussa, analyysissä tai tulkinnessa. (Kananen, 2010, s. 43.)

Keskeinen ominaispiirre laadullisella tutkimuksella on se, että se perustuu subjektiivisiin kokemuksiin ja näkemysten tarkasteluun. Tämä piirre asettaa tutkimukselle omat haasteensa ja voi herättää keskustelua laadullisen tutkimuksen uskottavuudesta ja luotettavuudesta. Laadullisessa tutkimuksessa ei yleensä voi laatia teorioita, mutta sen avulla voidaan esittää esimerkinomaisia tietoja tai tehdä tyypittelyjä, jotka voivat toimia yleistyksinä. Näitä yleistyksiä voidaan käyttää tutkimuksessa teorioiden tavoin. (Puusa & Juuti, 2020, luku II, kohta Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteet.)

Laadullinen tutkimus alkaa tutkimusongelmasta ja sen määrittämisestä. Seuraavaksi laaditaan tutkimuskysymykset, joihin aineiston avulla pyritään löytämään vastauksia. Tutkimusprosessin vaiheet voivat olla myös tutkimuksen suunnittelu, tiedonkeruu, analyysivaihe ja tutkintavaihe. Laadullinen tutkimus auttaa ymmärtämään, mistä tutkittavassa asiassa on kyse. (Kananen, 2010, s. 36–37.)

Laadullisessa tutkimuksessa on pohdittava esimerkiksi sitä, miten tutkijan omat näkemykset vaikuttavat havaintoihin sekä tunnistettava että ihmiset ymmärtävät asioita kokonaisuuden, yksityiskohtien ja asioiden keskinäisten suhteiden välisinä relaatioina (Puusa & Juuti, 2020, luku II, kohta Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteet). Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan tehtävä on tulkitella toisten tekemiä tulkintoja. Kun tutkija analysoi esimerkiksi haastateltujen henkilöiden subjektiivisia kokemuksia ja käsityksiä, tutkija tekee analyysin näistä kokemuksista ja käsityksistä. Lopulta analyysissä on kyse tutkijan omista tulkinnoista. (Puusa & Juuti, 2020, luku 6, kohta Haastattelutyypit ja niiden metodiset ominaisuudet.)

3.2.1 Haastattelu

Laadullisessa tutkimuksessa erilaiset haastattelut ovat eniten käytetty aineistonkeruumetodi. Haastattelu on keskustelu, jossa on etukäteen asetettu tavoite. On tärkeää tunnistaa, että vuorovaikutuksellisessa keskustelussa osapuolet vaikuttavat aina toisiinsa. Parhaimmillaan haastattelun avulla on mahdollista päästä kiinni haastateltavien mieltymyksiin, kokemuksiin ja odotuksiin. (Puusa & Juuti, 2020, luku 6, kohta Haastattelutyypit ja niiden metodiset ominaisuudet.)

Haastattelun voi liittää tutkimuksessa muihin menetelmiin. Haastattelun roolina voi olla esimerkiksi asioiden selventäminen tai syventäminen. (Ojasalo ym., 2015, s. 106.) Haastattelu voidaan valita menetelmäksi, jos halutaan korostaa ihmisen olevan tutkimustilanteessa subjektina. Haastattelun avulla voidaan antaa mahdollisuus tuoda asioita esille mahdollisimman vapaasti. Haastateltava on tutkimuksessa aktiivinen, merkityksiä luova osapuoli. (Hirsjärvi ym., 2013, s. 205–206.)

Haastattelumenetelmiä on erilaisia. Menetelmän valintaan vaikuttaa se, millaista tietoa tarvitaan. Suurimmat erot liittyvät siihen, miten tarkasti kysymykset on valittu etukäteen ja kuinka paljon haastattelijä voi joustaa kysymyksissä. (Ojasalo ym., 2015, s. 106.) Haastattelun kysymykset voidaan jakaa avoimiin

ja suljettuihin kysymyksiin. Suljettuihin kysymyksiin voidaan vastata lyhyesti, esimerkiksi kyllä tai ei. Avoimiin kysymyksiin ei voi vastata yhdellä sanalla, vaan niihin vastaaminen vaatii selittämistä. (Kananen, 2010, s. 56–57.)

Strukturoidussa haastattelussa kysymykset on ennalta muotoiltu ja ne esitetään ennalta päätetyssä järjestyksessä. Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymyksiä on mietitty etukäteen, mutta niiden järjestys tai sanamuodot voivat vaihdella haastattelun kulun mukaisesti. Osa kysymyksistä voidaan jättää esittämättä tai haastattelun aikana voidaan esittää mieleen tulevia kysymyksiä. Avoimessa haastattelussa keskustellaan yleisesti haastatteluaiheesta. Keskustelu on aktiivista ja tasavertaista. Keskustelu voi olla myös epämuodollinen. (Ojasalo ym., 2015, s. 108–109.)

3.2.2 Teemahaastattelu

Yksi laadullisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmistä on teemahaastattelu, joka voidaan toteuttaa joko yksilö- tai ryhmähaastatteluna. Yksilöhaastattelun kohteena on yksi haastateltava ja ryhmähaastattelussa haastatellaan kerralla useampia henkilöitä. Ryhmähaastattelun avulla voidaan säästää haastattelijan aikaa, mutta haasteena voi olla saada kaikkien haastateltavien mielipiteet ja ajatukset tasapuolisesti huomioitua. Ryhmähaastattelun avulla saadaan tiivistettyä tietoa. Yksilöhaastattelut tuottavat tarkempaa ja luotettavampaa tietoa. (Kananen, 2010, s. 53.)

Teemahaastattelussa on kyse haastattelusta, jossa haastattelu kohdennetaan tiettyihin teemoihin, joista keskustellaan. Teemahaastattelu lähtee oletuksesta, että kaikkia yksilön kokemuksia, ajatuksia, uskomuksia ja tunteita voidaan tutkia tällä menetelmällä. Teemahaastattelun etuna on se, että se ei sido haastattelua kvalitatiiviseen tai kvantitatiiviseen leiriin, eikä se ota kantaa haastattelukertojen määrään tai siihen, kuinka syväälle aiheeseen haastattelussa mennään. Haastattelu etenee valittujen teemojen varassa yksityiskohdistaisten kysymysten sijasta. (Hirsjärvi & Hurme, 2009, s. 47–48.)

Teemahaastattelun onnistumisen kannalta oleellista on, että tutkijalla on riittävä ymmärrys tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä. Tutkija voi haastattelutilanteessa hyödyntää teoretietoa ja omaa esiyymmärrystä aiheesta. (Puusa & Juuti, 2020, luku 6, kohta Haastattelutyypit ja niiden metodiset ominaisuudet.) Teoriaan ja tutkimustietoon perehdyttäessä hahmottuu tutkittavat ilmiöt ja peruskäsitteet. Haastattelurunkoa tehtäessä yksityiskohtaisen kysymysluettelon sijasta tehdään teema-alueuuttelo. Teema-alueet edustavat teoreettisia pääkäsitteiden spesifioituja alakäsitteitä. Ne ovat niitä alueita, joihin haastattelukysymykset kohdistuvat. Haastattelutilanteessa ne ovat haastattelijan muistilistana ja keskustelua ohjaavina kiintopisteinä. Teema-alueiden pohjalta keskustelua voidaan jatkaa ja syventää niin pitkälle kuin tutkimusintressit edellyttävät ja haastateltavan edellytykset ja kiinnostus sallii. (Hirsjärvi & Hurme, 2009, s. 67.)

3.2.3 Ryhmähaastattelu

Ryhmähaastattelussa haastateltavassa ryhmässä on useita osallistujia. Ryhmähaastattelun keskeinen etu on se, että ryhmässä vallitseva dynamiikka voi viedä keskustelua uusille tasoille. Ryhmähaastattelija ohjaa keskustelua ja varmistaa, että kaikki tarvittavat aihepiirit käydään keskustelun aikana läpi. (Ojasalo ym., 2015, s. 111–112.)

Ryhmähaastattelu on joustava ja monikäyttöinen menetelmä. Haastattelun aikana haastattelija voi keskittää huomion kaikkiin haastateltaviin tai keskittyä esimerkiksi yksilöllisiin tulkintoihin ja yksilöiden käsityksiin tutkittavasta teemasta. Ryhmähaastattelun arvo perustuu siihen, että se saa haastateltavat keskustelemaan keskenään asioista, jotka saattaisivat jäädä itsestäänselvyyksiksi tai muista syistä kahdenkeskisissä haastatteluissa keskustelun ulkopuolelle. Haastateltavat voivat käydä keskustelua täysin vapaasti ja kommentoida asiaa spontaanisti keskustelun edetessä. Haastattelijan tehtävä on raamittaa keskustelua siten, että se liittyy tutkittavaan aiheeseen. (Puusa & Juuti, 2020, luku 6, kohta Haastattelutyypit ja niiden metodiset ominaisuudet.)

3.2.4 Kysely

Kyselyä voidaan käyttää aineiston kokoamisen tapana silloin, kun halutaan tutkia suurta määrää ja hajallaan olevien ihmisten mielipiteitä, asenteita, ominaisuuksia, käyttäytymistä tai hyvin henkilökohtaisia asioita (Vilkkä, 2021, kohta Kysely ja mittaaminen). Kyselyssä aineistoa kerätään standardoidusti ja kohdehenkilöt muodostavat otoksen tietystä joukosta. Standardoidulla kyselytavalla tarkoitetaan sitä, että kysymykset kysytään kaikilta vastaajilta samalla tavalla. (Hirsjärvi ym., 2013, s. 188.)

Kyselyä voidaan käyttää eri tavoin. Kyselyn voi täyttää esimerkiksi lomakkeella tai internetissä. Tiedonkeruutekniikka vaikuttaa siihen, millaisia kysymyksiä kyselyssä voidaan esittää, ja mitkä tekijät vastauksiin ja tutkimustulosten luotettavuuteen vaikuttavat. Kysely soveltuu hyvin monenlaisten aiheiden ja ilmiöiden tutkimiseen. Kyselyn käytön perusvaatimuksena on, että tutkittavasta ilmiöstä on olemassa riittävästi aiempaa tietoa. Kyselylomakkeeseen sisällytetään sellaiset kysymykset, joita tarvitaan tavoitteiden saavuttamiseksi. Lomakkeen pituus ja selkeys on sekä vastaajalle että tietojen tallentajalle tärkeitä. Kyselyn avulla tulee pyrkiä kehittämistehtävän kannalta kattavaan, mutta samalla yksinkertaiseen ja helppotajuiseen kysymysten asetteluun. (Ojasalo ym., s.121–122; 131.) Systemaattista havaintojen kokoamista voi toteuttaa strukturoidulla lomakkeella myös erilaisille laadullisille aineistoille, jotka ovat riittävän suuria lukumäärältään tai sisällöllisiltä ominaisuuksiltaan ja jotka antavat tietoa siitä, mistä sitä tarvitaan. (Vilkkä, 2021, kohta Kysely ja mittaaminen.)

Kyselytutkimuksen etuna on, että sen avulla voidaan kerätä laaja tutkimusaineisto suurelta määrältä ihmisiä. Menetelmänä kysely on nopea ja tehokas. Tyypillisesti kyselyt tuottavat tilastollisesti käsiteltäviä tuloksia, jotka perustuvat numeroihin. Kyselyn heikkoutena voidaan pitää tiedon pinnallisuutta sekä sitä, että ei pystytä arvioimaan, kuinka vakavasti vastaajat tutkimukseen ovat suhtautuneet, miten onnistuneita vastaajan näkökulmasta kyselyn vastausvaihtoehdot ovat tai miten perehtyneitä vastaajat ovat tutkittavaan aiheeseen. (Ojasalo ym., 2020, s. 121.) Kun menetelmänä käytetään kyselyä, on tiedettävä täsmällisesti, mitä tutkitaan. Kyselyä suunniteltaessa on pohdittava muun

muassa tutkimuskontekstia tai toimintaympäristöä, kyselyn perusjoukkoa ja käytettäviä käsitteitä. (Vilkkä, 2021, kohta Kysely ja mittaaminen.)

Täsmälliset tosiasiat kysytään avointen kysymysten avulla tai monivalintatyyp-
pisesti. Avoimissa kysymyksissä esitetään kysymys, johon vastaaja vastaa.
Monivalintakysymyksissä on laadittu valmiit, numeroidut vastausvaihtoehdot,
joista vastaaja valitsee yhden tai useamman vastausvaihtoehdon. Skaaloihin
perustuvissa kysymyksissä vastaaja valitsee väittämistä sen, mikä kuvaa hä-
nen suhtautumistaan parhaiten. (Hirsjärvi ym., 2013, s. 192–195.)

3.3 Aineiston käsittely ja analysointi

Ihmisiin kohdistuvassa tutkimuksessa peruslähtökohtana on tutkittavien hen-
kilöiden luottamus tutkijaan ja tieteeseen. Luottamus voidaan säilyttää, mikäli
osallistuvien henkilöiden ihmisarvoa ja oikeuksia kunnioitetaan. Osallistuvilla
henkilöillä tulee olla oikeus osallistua vapaaehtoisesti, kieltäytyä osallistu-
masta tai keskeyttää osallistuminen milloin tahansa ilman kielteisiä seura-
muksia. Yleisperiaatteena on, että osallistuvien henkilöiden yksityisyyttä suo-
jellaan. Tutkimukseen osallistuvien henkilöiden tietoja ei yleensä ole tarpeen
julkaista, niin, että henkilöt ovat tunnistettavissa. Osallistuville henkilöille ei tule
luvata täyttä tunnistamattomuutta, ellei se ole toteutettavissa. (Tutkimuseetti-
nen neuvottelukunta, 2019, s. 8; 12–13.)

Laadullinen aineisto on yleensä tarkoituksenmukaista litteroida eli kirjoittaa
puhtaaksi (Hirsjärvi ym. 2013, s. 217). Litterointi voidaan tehdä joko koko ai-
neistosta tai esimerkiksi teema-alueiden mukaisesti. Litterointiin ei ole yksi-
selitteistä ohjetta, mutta ennen litteroinnin aloittamista tulee tietää, minkälaista
analyysia aineistosta aiotaan tehdä. (Hirsjärvi ym. 2013, s. 217.) Litteroinnin
tarkin taso huomioi puheen lisäksi eleet, äänenpainot ja tauot. Työn dokumen-
taatiossa on hyvä kertoa, millä tarkkuudella haastattelu on litteroitu. (Kananen,
2010, s. 58–59.)

Tavoitteena aineiston analysoinnilla on kuvailla, tulkita ja ymmärtää tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä. Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan esiymmärrys vaikuttaa aineiston hankinnan lisäksi aineiston analyysiin. Tutkijan on pyrittävä tunnistamaan ennakkoon aiheesta omaamiensa tietojen ja uskomusten luonne ja sisältö. (Puusa & Juuti, 2020, luku IV, kohta Laadullisen aineiston analysointi.)

Aineiston analyysi aloitetaan mahdollisimman pian keruuvaiheen jälkeen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineistoa analysoidaan ja kerätään osittain samanaikaisesti. Aineistoa voidaan analysoida monin eri tavoin, mutta tavat voidaan jakaa karkeasti selittämiseen ja ymmärtämiseen. Selittämiseen pyrkivässä tavassa käytetään yleensä tilastollista analyysia ja päätelmien tekoa. Ymmärtämiseen pyrkivässä lähestymistavassa käytetään laadullista analyysia ja päätelmien tekoa. Analyysitavaksi valitaan sellainen tapa, joka parhaiten tuo vastauksen ongelmaan. (Hirsjärvi ym., 2013, s. 219.) Analysointi aloitetaan lukemalla käsiteltävä aineisto useaan kertaan. Lukemisen jälkeen aineisto pyritään luokittelemaan ja siitä pyritään löytämään yhteyksiä tutkimuksessa käytettyyn teoriaan. (Ojasalo ym., 2015, s. 110.)

Tutkija pyrkii kokoamaan sanallisen, selkeän ja ymmärrettävän kuvauksen prosessista eri vaiheineen. Päämääränä laadullisessa tutkimuksessa on, että aineiston analyysissa päädytään onnistuneisiin tulkintoihin eikä analysointi jää vain kuvauksen tasolle. (Puusa & Juuti, 2020, luku 9, kohta Näkökulmia laadullisen aineiston analysointiin.)

Tulkinnalla aineistosta esille nousevia merkityksiä pyritään selkeyttämään ja pohtimaan. Tutkija, tutkittava ja tulosten lukija voivat kaikki tulkita tutkimusta tai jotain sen vaihetta omalla tavallaan eikä tulkinnat välttämättä täydellisesti yhdy. Kun tuloksia tutkitaan kokonaisvaltaisesti, olisi tutkijan hyvä harkita useampia tulkintoja. (Hirsjärvi ym., 2013, s. 224–225.)

3.4 Aineiston luotettavuus ja pätevyys

Tutkimuksen pitäisi aina olla luotettava, eli sen ei pitäisi antaa sattumanvaraisia tuloksia tai kehittämisehdotuksia eikä siinä pitäisi olla sisäisiä ristiriitoja. Käytetyillä käsitteillä tulee olla yhteys empiiriseen, kokemusperäiseen maailmaan, tutkimustekstin käsitteisiin, teoreettisiin johtopäätöksiin ja tutkimusaineistoon. Tulosten pitää olla tarkkoja ja nousta toteutuneesta oppinäytetyöprosessista. Lisäksi luotettavuuden arvioinnissa pitää pystyä erottamaan kootun aineiston luotettavuus, tehtyjen päätelmien ja tulosten luotettavuus sekä tutkimustekstin luotettavuus. (Vilkka, 2021, kohta Kokonaisluotettavuus.)

Luotettavuusarvion tekeminen laadullisessa tutkimuksessa voi olla vaikeaa. Luotettavuusmittarit soveltuvat huonosti tilanteisiin, jossa tutkimuskohteena on ihminen sellaisenaan tai erilaisissa ryhmissä. Tutkimuksen luotettavuuskysymykset tulee huomioida jo suunnitteluvaiheessa, sillä luotettavuuden parantaminen ei onnistu enää aineiston keruun tai analyysin jälkeen. Luotettavuus liittyy prosessin eri vaiheisiin. (Kananen, 2010, s. 68–69.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta parantaa se, että tutkija selostaa tarkasti tutkimuksen toteuttamista sen eri vaiheissa. Aineiston tuottamisen olosuhteet tulisi kertoa selvästi ja totuudenmukaisesti. Myös tutkijan tekemissä tulkinnoissa olisi kerrottava, millä perusteella tutkija tulkintoja esittää ja mihin hän päätelmänsä perustaa. Esimerkiksi suorat haastatteluotteet auttavat näissä tilanteissa. (Hirsjärvi ym., 2013, s. 227–228.)

Luotettavuustarkastelussa tulee luotettavuuden lisäksi tarkastella myös validiteettia. Validiteetilla tarkoitetaan sitä, että tutkimus kohdistuu oikein, eli että tutkitut asiat ja interventio ovat oikeita. (Kananen, 2017, s. 71.) Validiteettia, eli pätevyyttä voidaan arvioida sen perusteella, miten hyvin teoreettisten käsitteiden purkaminen empiiriselle tasolle on onnistunut. Mikäli käsitteet vastaavat toisiaan, on todennäköistä, että aineisto antaa sitä tietoa, mitä sen pitäisikin antaa. (Vilkka, 2021, kohta Yleistettävyyys ja pätevyys.) Validius tarkoittaa tutkimusmenetelmän tai mittarin kykyä mitata niitä asioita, joita tutkimuksessa on

ollut tarkoituskin mitata. Aina valitut menetelmät ja mittarit eivät vastaa sitä, mitä tutkija kuvittelee tutkivansa. (Hirsjärvi ym., 2013, s. 226.)

Laadullisessa tutkimuksessa yleistettävyyden vaatimus ei ole keskeinen tavoite, koska yleistettävyyteen sisältyy oletus siitä, että tutkimuksessa ei ole kuvattu ainutkertaista tapahtumaa vaan tutkimustulosten pitäisi päteä muuhunkin kuin tutkittuun tapaukseen. Laadullisen tutkimuksen uskottavuutta perustellaan tutkittavan ilmiön ymmärtämisen kautta. Tutkijan on pyrittävä kuvaamaan tutkittava ilmiö niin monipuolisesti ja perinpohjaisesti kuin mahdollista, eli tulkinnan on oltava monipuolinen. Laadullisen tutkimuksen uskottavuuden kriteerit perustuvat valitun tutkimusmenetelmän ominaisuuksiin, tutkimusprosessin kuvaukseen, sen perusteluihin ja analyysiin. Tutkija on kiinteä osa tutkimusta ja hänen tuleekin tunnistaa ja tunnustaa oma keskeinen asemansa tutkimuksen kulussa. Tutkimusraportissa on hyvä tuoda esille tutkijan suhde tutkittavaan ilmiöön ja tehtyihin valintoihin. (Puusa & Juuti, 2020, luku 12. Uskottavuuden arviointi laadullisessa tutkimuksessa.) Tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta kohentaa laadullisen tutkimuksen luotettavuutta. Myös aineiston tuottamisen olosuhteet tulee kertoa selvästi ja totuudenmukaisesti. (Hirsjärvi ym., 2013, s. 227.)

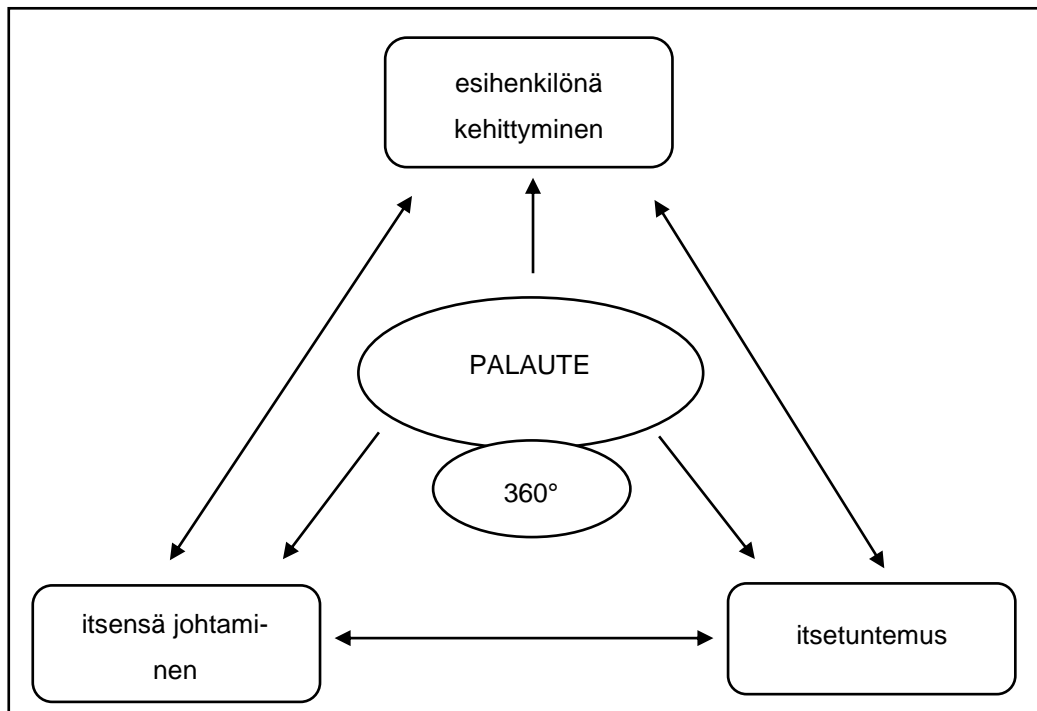
Tutkimuksen luotettavuuden tarkastelun lähtökohtana tulisi olla tutkittavan ilmiön perusrakenteen ja valitun tutkimusmenetelmän vastaavuus. Tutkimusmenetelmän luotettavuutta ja uskottavuutta tulisi tarkastella suhteessa tutkittavaan ilmiöön. Aineiston keruumenetelmät, menetelmien valintaperustelut, menetelmien käyttö sekä monipuolisuus vaikuttavat laadullisen tutkimuksen laatuun. Analyysissa tulee pyrkiä totuudenmukaisuuteen, uskottavaan tulkintaan ja tehtyjen ratkaisujen hyvään perusteluun. Käytetyt analyysimenetelmät ja tutkimuksen etenemisen vaiheet tulee kuvata huolellisesti. (Puusa & Juuti, 2020, luku 12. Uskottavuuden arviointi laadullisessa tutkimuksessa.)

3.5 Tietoperusta

Tietoperustaksi kutsutaan sitä tietoa, johon kehittämistyön suunnittelu ja toteuttaminen nojautuu. Tietoperusta muodostaa kehittämistyön perustan koamalla oleellisen tiedon yhteen. Tietoperustan avulla voidaan määritellä kehittämistyön käsitteet ja niiden väliset suhteet. Tietoperustassa kuvataan aihealueen keskeisimmät teorit, tuoreimmat tutkimustulokset sekä teorioita kuvaavat mallit. (Ojasalo, ym., 2015, s. 34.)

Opinnäytetyön keskeisiä käsitteitä on palaute, 360° palautemalli, esihenkilötyö ja itsensä kehittäminen. Opinnäytetyön tietoperustana on palautteeseen liittyvä teoria. Tavoitteena on löytää vastaus siihen, mistä esihenkilöt palautetta haluavat ja miten 360° palautemallia voidaan hyödyntää kehittymisen tukena. Opinnäytetyössä palautteen saaminen kytkeytyy itsensä kehittämiseen.

360° palautemalliin liittyvä teorian tieto on oleellinen tietoperusta opinnäytetyölle. Vaikka palautelomakkeen malli oli valittu etukäteen, oli oleellista perehtyä siihen, miksi kyseinen palautemalli toimii niin hyvin, jotta palautemallin hyödyt saatiin parhaalla mahdollisella tavalla käyttöön. Opinnäytetyön tekemisen aikana oli myös pysyttävä avoimena sille mahdollisuudelle, että etukäteen valittu palautemalli osoittautuisi vääräksi valinnaksi. 360° palautemallin vuoksi teoriapohjaa haettiin myös itsearviointin ja vertaisarviointin puolelta, koska ne ovat osa palautemallia sekä sitä, miksi juuri kyseinen malli valikoitui palautemalliksi. 360° palautemalliin kytkeytyy alaisilta ja esihenkilöltä saadun palautteen lisäksi samanarvoisena myös itsearviointi ja vertaisilta saatu palaute.



Kuvio 1. Tietoperusta

4 PALAUTE

Palaute on monilla työpaikoilla käyttämätön voimavara. Parhaimmillaan palaute saa aikaan työn imua ja kannustaa kehittymään. Palaute on myös merkki siitä, että tehty työ huomataan. Jatkuva ja kannustava palaute tukee ihmisen käsitystä siitä, millainen hän on työntekijänä. Lisäksi se kasvattaa motivaatiota ja halua kehittyä. Hyödyllinen palaute vie tekemistä eteenpäin riippumatta siitä, onko se kiittävä vai korjaavaa. (Työterveyslaitos, 2017.)

Palkan ohella työstä kaivataan vastineeksi arvostusta ja tunnustusta. Palaute on merkki siitä, että työpanos on noteerattu. (Aivoliitto, 2023.) Myös työhyvinvointikyselyissä palautteiden riittävyys saa usein matalat pisteet. Palautetta voidaan pitää itsestäänselvyytenä, mutta siihen pitää kiinnittää huomiota. (Oulasmaa & Pesonen, 2022, s. 16.)

Palaute on viestintää, ja se näkyy sanoina, tekoina, ilmeinä ja eleinä. Palautetta saadaan ympäristöstä koko ajan. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen, 2014, s. 63.) Palaute on osa ihmisten välistä vuorovaikutusta. Palautteen avulla kukin tietää, mitä tarvitsee ja mihin asioihin on milloinkin kiinnitettävä huomiota. Yhteistä tavoitetta kohti kulkeminen vaatii jatkuvaa viestintää, palautteen antamista ja vastaanottamista sekä toiminnan arvioimista. Palaute auttaa säilyttämään suunnan työssä. (Ranne, 2006, s. 20–22.)

4.1 Palautteen määritelmä

Palaute ei ole käsitteenä yksiselitteinen, vaan palautteesta on olemassa monenlaisia määritelmiä. Palautteen voi määritellä esimerkiksi kohtaamistilanteella, jossa käsitellään ja välitetään informaatiota eri osapuolten käyttäytymisestä ja suoriutumisesta. Palaute voidaan myös käsittää tiedoksi toiminnan menestymisestä. Palaute kertoo, miten työssä on onnistuttu, ja sen tarkoituksena on kannustaa korkeatasoisiin työsuorituksiin, vahvistaa hyviä työsuorituksia tai korjata väärille raiteille mennyttä toimintaa. Palautteella voidaan edistää itsetuntemusta, oppimista ja tarkoituksenmukaista tekemistä. (Kupias ym., 2011, kohta Monimuotoinen palaute.)

Palaute määrittelee sen, kuinka hyvin työssä on onnistuttu. Sanana palaute voi herättää erilaisia ajatuksia ja tuntemuksia, ja monen ensimmäinen mielle-yhtymä voi olla moite, valitus tai epäonnistuminen. Palautteella halutaan vaikuttaa toisen ihmisen toimintaan, ja palautteen tarkoituksena voi olla lisätä hyväksi havaittua toimintaa, vähentää tai ehkäistä epätoivottavaa toimintaa tai ohjata henkilöä toimimaan yhteisten arvojen mukaisesti. Palautteen avulla voidaan auttaa henkilöä havaitsemaan kehittämiskohteita ja sitä kautta kehittämään omaa osaamistaan ja toimintatapojaan. (Silvennoinen & Tilli, 2017, s. 6.)

Palautteen tavoitteena tulee olla edistää yksilön tai yhteisön kannalta merkityksellistä, mielekäästä ja menestyvää toimintaa. Palautteenantaja ja -vastaanottaja tulkitsevat palautetta subjektiivisesti omista lähtökohdistaan, vaikka

palautteen perustana olisi useilta tahoilta hankittuja havaintoja ja kokemuksia (esim. 360° palaute). Vaikka tarkoituksena olisi kiittää, voi palautteen saaja tulkita palautteen sisällön tai palautteenantotavan vuoksi palautteen päinvastoin. Palautteella tulee olla selkeä tavoite ja tarkoitus, jotta se on rakentavaa. (Silvennoinen & Tilli, 2017, s. 18–19.) Yksittäiset kommentit tai mielipiteet eivät välttämättä ole palautteita. Kommentointi, arviointi tai arvostelu ei ole palautetta. (Oulasmaa & Pesonen, 2022, s. 12–14.)

Palautteen avulla on mahdollista oppia uutta itsestään. Työkavereille jokin käyttäytymisen piirre tai toiminta voi näyttäytyä hyvin toisenlaisena kuin se itselle näyttäytyy. Muiden antaman palautteen avulla itseään ja omia vahvuuksiaan ja heikkouksiaan voi oppia tuntemaan paremmin. Palautteen myötä kasvavaa itsetuntemusta voi hyödyntää oman ammatti-identiteetin rakentamisessa. Erilaisissa tilanteissa on helppo toimia omalla mukavuusalueellaan, kun oppii tuntemaan itsensä. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen, 2014, s. 14.)

Palauteprosessi muodostuu eri vaiheista. Prosessi alkaa palautteen pyytämisestä ja palautteen saamisesta. Palautteen saamista seuraa palautteen vastaanotto, jonka jälkeen palaute käsitellään. Prosessin neljäntenä vaiheena on palautteen vaikutus toimintaan. Vaiheet muodostavat kehän ja jatkuvan prosessin. Kierros alkaa uudestaan, kun kaikki vaiheet on käyty läpi. (Ranne, 2006, s. 28.)

Työyhteisössä annettava palaute koostuu käyttäytymisestä tehdyistä havainnoista ja sen vaikutuksesta. Palautteella kuvataan syy-seuraussuhdetta. Havainto, jonka perusteella palaute annetaan, on neutraali. Siihen ei sisälly mielipiteitä eikä tulkintaa. Jos havainnoin kertomisen sijaan arvostellaan tai oletetaan, on palaute annettu huonosti. Havainto kertoo ainoastaan sen, mitä esimerkiksi on nähty. Sen lisäksi, että on tärkeää, että havaintoihin ei liitetä tulkintaa, on myös tärkeää, että niihin ei liitetä tunteita, joita havainnot aiheuttavat palautteen antajassa. Palaute ei myöskään ole ohje. Palaute sisältää havainnon ja ohje sisältää kehotuksen tai käskyn toimia tietyllä tavalla. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen, 2014, s. 63; 65; 78.)

4.2 Kannustava ja korjaava palaute

Usein palautteesta puhuttaessa puhutaan positiivisesta ja negatiivisesta palautteesta. Positiivinen palaute on kehuja ja kiitoksia. Negatiivinen palaute puolestaan kertoo, että toiminta kaipaa jotain muutosta. Negatiivinen palaute voi olla myös moite tai haukkuminen, mutta sellaisesta palautteesta harvoin on hyötyä. Voidaan puhua myös kannustavasta tai korjaavasta palautteesta. Rakentavalla palautteella voidaan kuvata palautetta, jolla yhtä aikaa pyritään sekä toiminnan muutokseen että tuomaan esille asiat, joissa palautteensaaja on onnistunut. (Rasila & Pitkonen, 2009, s. 5–6.)

Palautteeseen voi suhtautua myös niin, että se on aina positiivista, mikäli se on annettu hyvässä tarkoituksessa ja siksi, että halutaan auttaa toista ihmistä kehittymään. Vastaavasti kehuiksi tarkoitettu palaute voi olla myös negatiivista palautetta, mikäli se annetaan vääristä syistä tai taitamattomasti. (Oulasmaa & Pesonen, 2022, s. 161.)

Kannustava palaute lisää itseluottamusta ja itsetuntoa. Työnilo lisääntyy, koska on mukavaa tehdä työtä, jossa tietää olevansa hyvä. Kannustavan palautteen motivoiva vaikutus on merkittävä, ja se edistää kokemusta työn mielekkyydestä sekä lisää itsearvostusta. Palautteen antaminen ja avoin keskustelu parantavat työilmapiiriä. (Rasila & Pitkonen, 2009, s. 9–10; 12.) Kannustavan palautteen tulisi kehun lisäksi sisältää analyysi siitä, miksi toiminta on hyvää ja miksi sitä kannattaa jatkaa. Kannustava palaute voi kääntyä itseään vastaan, mikäli se ei ole totta tai relevanttia. Kaavamainen ja muodon vuoksi annettu palaute voi johtaa epämääräisyyteen tai vääriin toimintamalleihin. (Oulasmaa & Pesonen, 2022, s. 167–168.)

Korjaava palaute on aina jollakin tapaa hyödyllistä ja tähtää siihen, että palautteensaaja saa siitä itselleen jotain, mikä auttaa häntä kehittymään työssään (Aivoliitto, 2023). Korjaavan palautteen antamisen pitäisi olla osa luonnollista, arkipäiväistä vuorovaikutusta työyhteisössä. Korjaavan palautteen antaminen voidaan kokea haastavana, mutta on todettu, että sen saaminen motivoi

enemmän kuin se, että ei saa palautetta ollenkaan. (Rasila & Pitkonen, 2009, s. 9–10.)

Korjaavassa palautteessa on kyse palautteesta, joka on otettava vakavasti. Annettu palaute on palautteenantajalle tärkeä asia, joten sen huomiotta jättäminen voi heikentää keskinäistä luottamusta tai aiheuttaa epätietoisuutta. (Oulasmaa & Pesonen, 2022, s. 162.)

4.3 Palautteen antaminen, vastaanottaminen ja pyytäminen

Palaute voi sisältää paljon tulkintaa ja riskin ylianalysoinnista. Yksipuolisen sanelun sijaan tulisikin pyrkiä palautekeskusteluun, jossa palautteensaaja voi varmistua, että palautteenantaja on tulkinnut tilanteen oikein. (Oulasmaa & Pesonen, 2022, s. 14.)

Jos palaute ei liiku, vaarana on, että ihmiset eksyvät reitiltä. Toisaalta, jos ei palautetta ei saada suoraan, sitä tulkitaan epäsuorasti rivien välistä ja toisten käyttäytymisestä. Sanattomaan ja epäsuoraan palautteeseen liittyy aina paljon tulkintaa, ja tulkinnassa on olemassa se vaara, että se ei osu oikeaan. Kun palaute annetaan suoraan, palautteenantaja voi paremmin vaikuttaa siihen, että palaute menee perille ja mahdollisista tulkintaeroista on mahdollista keskustella. (Kupias ym., 2011, kohta Palautteen hyödyt organisaation eri tasoilla.)

Palautteenantotilanteissa voi syntyä erilaisia ongelmia. Tyypillisiä ongelmia ovat esimerkiksi erilaiset käsitykset siitä, mikä työssä on tärkeää, mitkä arvot työtä ohjaa, erilaiset käsitykset työn tavoitteista, puutteet palautteenantotaidoissa, puutteet palautteenvastaanottotaidoissa tai persoonallisuus- ja luonnekysymykset. (Ranne, 2006, s. 164–169.)

4.3.1 Palautteen antaminen

Palautetta annetaan, koska palautteenantaja haluaa auttaa palautteensaajaa kehittymään sekä ilmastaakseen tunteitaan ja ajatuksiaan. Työpaikalla palautetta annetaan sellaisesta käytöksestä, joka liittyy pelisääntöjen noudattamiseen ja tavoitteen saavuttamiseen. Kun palaute annetaan hyvin, se kehittää aina. Hyvin annettu palaute työyhteisössä tarkoittaa, että kerrotaan, miten toimitaan tavoitteiden saavuttamiseksi ja miten toimitaan työpaikan pelisääntöjen mukaan. Palautteen omistusoikeus siirtyy palautetta annettaessa antajalta saajalle ja saaja päättää, mitä saamallaan palautteella tekee. (Ahonen & Loh-taja-Ahonen, 2014, s. 61; 73.)

Palautteessa tärkeää on se, että se kohdistuu henkilön havaittavaan, konkreettiseen työsuoritukseen tai -käyttäytymiseen. Havainnon kertomisen jälkeen pitää kuunnella palautteensaajan näkemys, jotta voidaan varmistua, ettei palautteenantaja ole tehnyt virheellisiä havaintoja tai johtopäätöksiä. Keskustelun pitää päättyä konkreettiseen päätelmään siitä, onko palautteensaajan muutettava työsuoritusta tai -käytöstä ja miten. (Järvinen, 2012, s. 134.) Palautteenannon jälkeen keskustelun jatkuvuuden turvaaminen on tärkeää. Keskustelulle on hyvä varata aikaa myös palautteenannon jälkeen, vaikka myös palautteen antamisen hetkellä keskustelua käytäisiin. (Ranne, 2006, s. 102.)

Palautteen antamisessa ajankohdalla on merkitystä. Pienistä ja arkipäiväisistä asioista palaute kannattaa antaa mahdollisimman pian tapahtuman jälkeen. Korjaavan palautteen antamista usein viivytellään, koska se voi tuntua hankalalta tai palautteen antamista voidaan pelätä. Spontaanisti annettu palaute on yleensä helpompi ottaa vastaan kuin viivytelty palaute tai palaute, jota annetaan niukasti. Palautetta kannattaa antaa yhdestä asiasta kerrallaan ja mahdollisimman pian kohteena olevien tapahtumien jälkeen. (Silvennoinen & Tilli, 2017, s. 63.)

Palautteen antamista helpottaa, kun voi olla varma siitä, että palaute tarkoittaa samaa eri ihmisille. Tiedetään, mistä asioista on hyvä antaa ja saada palautetta sekä kenelle voi antaa palautetta ja keneltä palautetta voi pyytää.

Epäselvät palautekäytännöt työyhteisössä voivat johtaa siihen, että harva haluaa, viitsii tai uskaltaa antaa palautetta. Huonosti annettu palaute lisää ristiriitoja niiden vähentämisen sijasta. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen, 2014, s. 41.)

4.3.2 Palautteen vastaanottaminen

Riippumatta siitä, miten, missä ja milloin palautteen saa, se pitää pysähtyä kuuntelemaan. Palaute tulee kuunnella, vaikka siitä olisi eri mieltä. Niin suulliseen kuin kirjalliseen palautteeseen tulee suhtautua samalla tavalla. Palaute tulee kuunnella aktiivisesti tai lukea ajatuksella. Sen jälkeen tulee varmistaa ymmärrys ja tarvittaessa pyytää tarkennuksia. Jos palaute annetaan kirjallisesti, voi tarvittaessa sopia tapaamisen keskustelun jatkamiseksi. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen, 2014, s. 113; 123; 125.) Palautteen saamisen jälkeen erityisesti korjaava palaute voi herättää ajatuksia, kysymyksiä ja vastaväitteitä. Tarkentavia kysymyksiä kannattaa esittää, mikäli jokin kohta palautteessa on jäänyt epäselväksi tai on vaikeasti ymmärrettävä. Tarkentavien kysymysten avulla voidaan ehkäistä väärinymmärryksiä ja virhetulkintoja. (Ranne, 2006, s. 131.)

Palautteen vastaanottamiseen voi vaikuttaa esimerkiksi ajankohta, vireystila ja stressi sekä palautteenvastaanottajan ennakoasenteet ja historia. Sama henkilö voi eri ajankohtina ottaa vastaan palautetta eri tavoin. Palautekeskusteluissa kannattaa havainnoida omia reaktioitaan, kun ottaa vastaan palautetta. Erityisesti korjaavaa palautetta saataessa voi herätä halu puolustautua ja selitellä tai väittää palautteenantajan olevan väärässä. Näissä tilanteissa kannattaa pysähtyä tutkimaan omaa historiaansa ja persoonaansa ja pohtia, mistä esimerkiksi tarve puolustautua johtuu. (Oulasmaa & Pesonen, 2022, s. 267; 270.)

Ihmiset päättävät itse käytöksestään, ja he myös itse päättävät, miten käyttävät saamansa palautteen. Palautteensaajalla ei ole velvollisuutta alkaa toimimaan saamansa palautteen mukaisesti. Palautteensaaja käsittelee saamansa palautteen ja käyttää sen parhaaksi katsomallaan tavalla. (Ahonen & Lohtaja-

Ahonen, 2014, s. 74.) Asioita on hyvä pohtia, vaikka kaikesta ei olisikaan samaa mieltä (Oulasmaa & Pesonen, 2022, s. 17).

Palautteen saamisen jälkeen palautteesta kiitetään. Mikäli palautetta on pyydetty, kannattaa palautteenantajalle kertoa, miten palautetta on käytetty tai tullaan käyttämään. Kun palautteenantaja kuulee antamansa palautteen vaikutuksista, se kannustaa häntä antamaan palautetta jatkossakin. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen, 2014, s. 150–151.)

4.3.3 Palautteen pyytäminen

Palautteen pyytäminen on taito. Moni kokee, että saa työstään liian vähän palautetta, mutta ei silti kysy, miten joku toinen kokee hänen tekemisensä. Palautteen pyytäminen on merkki siitä, että palautteenantajaan ja tämän rehellisyyteen luotetaan. (Oulasmaa & Pesonen, 2022, s. 78–79.) Palautetta pyytämällä viestitään, että jatkossa myös aiotaan toimia esille nousevilla tavoilla (Silvennoinen & Tilli, 2017, s. 30). Kuka tahansa voi pyytää palautetta keneltä tahansa. Pitää miettiä, keneltä palautetta haluaa ja kenen antama palaute on oman kehittymisen kannalta tarpeellista. Joskus esimerkiksi jonkun tietyn ihmisen antama palaute ei kiinnosta, mutta se voi olla tarpeellista. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen, 2014, s. 143.)

Esihenkilön tulisi pyytää konkreettista palautetta alaisiltaan. Konkreettisen palautteen pohjalta on helppo päästä kiinni asian ytimeen eikä palaute jää liian yleiselle tasolle. Palautteen pyytämistä voi perustella sillä, että esihenkilö haluaa kehittyä eikä koe saatua palautetta moitteena. Palautteen saamisen jälkeen voi vielä tarkentavilla kysymyksillä varmistaa, että on ymmärtänyt palautteen oikein. Kun alaiset näkevät, että esihenkilö osaa ottaa palautetta vastaan ja käyttää sitä oman kehittymisen tukena, he uskaltavat antaa palautetta jatkossakin. (Pentikäinen, 2009, s. 134.)

Palautteen pyytäminen edellyttää sitä, että haluaa kuulla muiden ihmisten näkemyksen ja että on valmis ymmärtämään heidän näkemyksensä. Ennen

palautteen pyytämistä kannattaa myös pohtia, mistä palautetta haluaa. Mitä tarkempaa palautetta haluaa, sitä tarkemmin on määriteltävä palautteenantajalle se, mistä palautetta halutaan. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen, 2014, s. 137; 139.)

Palautteen pyytämisen vaihe voi jäädä puutteelliseksi. Tyypillisiä puutteita ovat palautteen pyytämisen satunnaisuus, kapea-alaisuus, niukkuus tai se, että palautetta ei edes pyydetä tai saada. (Ranne, 2006, s. 29.)

4.3.4 Palaute etätyössä

Etänä viestintä on haastavampaa kuin kasvokkain. Ilmapiiiriä on vaikeampi aistia ja pienten ilmeiden ja eleiden näkeminen jäävät pois. Kohtaamiset ovat rajattuja ja asiapainotteisia. Palautteen antaminen ja vastaanottaminen on vaikeampaa. Etänä viestittäessä on viestinnässä oltava entistä tarkempi ja tulee varmistaa huolella, että asia on ymmärretty oikein. (Työterveyslaitos, 2023.)

Yksi etätyön haaste on se, että vaikeiden asioiden käsittelyä lykätään tai ne jätetään käsittelemättä kokonaan. Yksi esimerkki tällaisesta asiasta on korjaavan palautteen antaminen. Kirjallisessa palautteessa on aina suuri riski väärinymmärrykselle ja siksi korjaavaa palautetta ei tulisi antaa chatissa tai muussa tekstimuotoisessa viestikanavassa. Korjaava palaute tulisi antaa henkilökohtaisesti joko läsnä ollen tai kasvotusten videoyhteyden avulla. Videoyhteyden kautta nonverbaalit vihjeet ovat enemmän näkyvillä kuin kirjallisissa viestintäkanavissa. (Lehtonen, 2021.)

4.4 Palautekulttuuri

Jokaisessa työyhteisössä on jonkinlainen palautekulttuuri. Palautekulttuurilla tarkoitetaan tapaa suhtautua palautteeseen ja käyttää palautetta kehittymisen ja kehittämisen tukena. Palautteen voima riippuu siitä, miten sitä käytetään. Kun työyhteisössä on yhdessä sovitut palautekäytännöt, jotka ovat kaikille

selvät ja jokaisen käytössä, ei palautteenannolle ole esteitä vaan se virtaa vapaasti ihmiseltä toiselle. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen, 2014, s. 38.)

Organisaation kulttuurilla tarkoitetaan organisaation arvojen, pelisääntöjen ja yhteisten toimintatapojen muodostamaa kokonaisuutta. Organisaation kulttuuri muodostuu ihmisistä ja heidän tavoistaan toimia. Hyvän kulttuurin merkki on, että ihmiset tulevat töihin mielellään, he ovat sitoutuneita ja ilmapiiri on hyvä. Organisaation kulttuuri ja strategia määrittelevät sen, mistä palautetta kannattaa antaa. Palautteiden avulla voi oppia, miten käyttäytyä yhteisten arvojen ja pelisääntöjen mukaisesti. Palautteen antaminen onnistuu sitä helpommin, mitä selkeämmät tavoitteet ja arviointiperusteet on asetettu. Kun tavoite on selkeä ja tiedetään, miten on suotavaa toimia, on helppo huomata, onko suunta oikea vai kaipaako se korjaamista. Tällöin on myös pienempi riski siihen, että palautetta annetaan henkilön ominaisuuksista tai persoonallisuudesta. (Oulasmaa & Pesonen, 2022, s. 21; 27–28.) Jos ei tiedä, mistä palautetta annetaan, on sitä vaikea antaa. Jos ei tavoitteet ole selvillä, ei voi antaa palautetta, kun ei tiedä, mihin tekemisellä pyritään. Jos työpaikan pelisääntöt ei ole tiedossa, niiden noudattamisesta ei voi antaa palautetta. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen, 2014, s. 41.)

Palautekulttuuri on keskeinen osa organisaation kulttuuria. Palautekulttuuri kertoo, kuinka usein, ketkä ja miten palautetta annetaan sekä sen, miten palautetta otetaan vastaan. Palautekulttuuri voi myös tarkoittaa, että palautetta ei juuri anneta, ja jos annetaan, se tarkoittaa, että joku on mokannut. Organisaation arvot muuttuvat teoiksi palautteen avulla. Kannustavan palautteen avulla voidaan saada parempi ymmärrys siitä, mitä asioita tehdään oikein. Korjaavan palautteen avulla yhteisten sopimusten vastainen toiminta on mahdollista korjata. Toimivassa palautekulttuurissa ihmiset tekevät havaintoja ja kertovat niistä. Palautetta sekä annetaan että saadaan. (Oulasmaa & Pesonen, 2022, s. 31.)

Tehokas ja työyhteisöä hyödyttävä palaute edellyttää, että palautteen pitää olla tietoisesti hyväksytty ja perusteltu työväline, sen pitää sopia organisaation arvoihin ja sen pitää palvella organisaation tavoitteita sekä toimia keinona

tavoitteita kohti kuljettaessa. Jos palautteen antaminen on ainoastaan yksilöiden oman aktiivisuuden ja harkinnan varassa, ei sitä silloin ole organisaatiossa mielletty merkittäväksi ja hyödylliseksi työvälineeksi. (Ranne, 2006, s. 141.)

Työpaikoilla työntekijät usein kokevat saavansa palautetta liian vähän. Työpaikalla jokainen voi vaikuttaa palautteen puutteeseen antamalla palautetta tai pyytämällä palautetta. (Rasila & Pitkonen, 2009, s. 9.) Palautteen antamista tai pyytämistä ei pidä jättää kerran vuodessa käytäviin kehityskeskusteluihin, vaan palautetta kannattaa antaa ja pyytää usein. Hyvä palautekulttuuri pitää ajan tasalla. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen, 2014, s. 33.)

Hyvässä palautekulttuurissa jokainen voi antaa jokaiselle palautetta pelkäämättä seurauksia. Kun on syytä antaa palautetta, se annetaan nopeasti. Palautteiden tehtävä on toisten tukeminen ja auttaminen pärjäämään paremmin. Palautteen antaminen ei ole vain esihenkilöiden tehtävä, vaan palautteen pitäisi organisaatiossa kulkea joka suuntaan. Kollegoilla on keskeinen rooli oppivan yhteisön aktiivisina jäseninä. (Oulasmaa & Pesonen, 2022, s. 32.)

Palautteenannon on oltava osa normaaleja työprosesseja. Yksittäiset ja irralliset palautteet eivät ole riittävän hyödyllisiä, ja ne ovat merkki heikosta palautekulttuurista sekä siitä, että palautetta ei arvosteta eikä sen merkitystä ymmärretä. Kun työyhteisössä asioita pohditaan ja arvioidaan avoimesti, ei palautteenanto ole poikkeustilanne, vaan osa kiinteää arjen työtappaa. (Ranne, 2006, s. 140–141.)

Parhaiten palaute toimii silloin, kun palautteen antaminen ja saaminen on saumatonta osa organisaatiokulttuuria. Organisaation palautekulttuurin muuttaminen voi olla helpommin sanottu kuin tehty, mutta tehtävä ei ole mahdoton. (Rötkin, 2015, s. 112–113.) Palautekulttuurin muutos vaatii tiedon lisäämistä ja asenteiden muuttumista. Muutoksessa vaaditaan aikaa, kärsivällisyyttä ja jokaisen panosta. Palautekeskusteluiden sanasto on tärkeää määritellä yhdessä, jotta jokainen ymmärtää sen samalla tavalla. Uusien käytäntöjen omaksuminen vaatii myös harjoittelua. (Oulasmaa & Pesonen, 2022, s. 35.) Jokainen esihenkilö voi muuttaa oman tiimensä toimintaa ja mikrokulttuuria.

Esihenkilö voi omalla toiminnallaan edistää tällaisen hyvän palautekulttuurin syntymistä. Esihenkilö voi myös kannustaa johdettaviaan antamaan palautetta toisilleen. (Rötkin, 2015, s. 112–113.)

4.5 Palautteenannon suunnat

Palautteen tulisi kulkea ylhäältä alas, alhaalta ylös ja vaakasuoraan. Sen lisäksi, että esihenkilö antaa palautetta alaiselleen ja alainen esihenkilölleen, tulee palautteen kulkea myös työkaverilta työkaverille. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen, 2014, s. 13; 24.) Vertaispalautteen avulla voi laajentaa omaa ja muiden näkemyksiä. Vertaispalaute sisältää mahdollisuuden auttaa kollegaa oivaltamaan tai ohjata häntä oikealle tielle. (Kupias ym., 2011, kohta Monimuotoinen palaute.) Mitä useampi työpaikalla antaa palautetta toisilleen, sitä suurempi voima palautteella on. Jokainen voi auttaa toista henkilöä kehittymään eikä auttaminen ole pelkästään esihenkilön tehtävä. Parhaiden tiimien jäsenet kannustavat toisiaan. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen, 2014, s. 21–22; 24.)

Vertaisilta voi saada tarkkaa ja perusteltua palautetta asioista, joita muut tahot eivät tunne yhtä hyvin. Vertaissuhteissakaan palaute ei ole vuorovaikutuksesta irrallista. Palautteen antamiselle pohjaa luo panostus hyvään vuorovaikutukseen, selkeät tavoitteet ja yhteiset pelisäännöt. (Ranne, 2006, s. 145.) Vertaispalaute on palautetta, jota hierarkisesti samanarvoiset ihmiset toisilleen antavat. Jos palautetta saa vaan esihenkilöltä, saa palautetta vain yhdeltä ihmiseltä. Esihenkilön palautetta voidaan pitää painavampana kuin muiden antamaa palautetta, jos esihenkilö on ainoa, joka palautetta antaa. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen, 2014, s. 75–76.)

Jokainen on tärkeä palautteen antaja myös itselleen (Rasila & Pitkonen, 2009, s. 42). Itsereflektiossa on kyse palautteen antamisesta itselle, eli oman toiminnan, vaikuttimien ja arvojen tarkastelua, arviointia ja kehittämistä. On myös tärkeää, että reflektointi tehdään näkyväksi. (Kupias ym., 2011, kohta Monimuotoinen palaute.) Säännöllinen oman toiminnan arviointi on kehittyvän ja laadukkaan ammattilaisuuden merkki. Omia toiminta- ja ajattelutapoja sekä

käyttäytymistään pohditaan, arvioidaan, kehitetään ja korjataan sen mukaan, mitä työ vaatii. (Ranne, 2006, s. 151.)

4.6 Palautteenantomenetelmät

Palautteen keräämisen on käytössä monenlaisia menetelmiä. Tilanteesta ja tarpeesta riippuu, mitä menetelmää kulloinkin kannattaa käyttää. Kun palautetta kerätään suppeasti, palautetta pyydetään vain yhdeltä taholta tai yhdestä asiasta. Laajassa palautteenkeruussa palautetta pyydetään monelta taholta, monesta asiasta tai erilaisilta tahoilta. 360° palautemalli on esimerkki laajasta palautteenkeruumenetelmästä. Satunnaisessa keruussa palautetta pyydetään satunnaisesti tai sattumanvaraisesti. Systemaattisessa keruussa palautetta pyydetään samoista asioista toistuvasti, säännöllisesti ja useimmiten myös sovitulla rakenteella. (Ranne, 2006, s. 112–113.)

Työpaikoilla on usein käytössä jokin järjestelmä, jonka avulla arvioidaan työsuorituksia. Tällaiset järjestelmät helposti ulkoistavat palautteen antamisen ulkoiseksi suoritukseksi ja toimivat esteenä luontevan, jatkuvan palautteen käytännön syntyemiselle. Palautetta saatetaan kerätä ja antaa vain vuosittain kehityskeskusteluissa, ja palautteen antaminen kutistuu lomakerutiiniksi. Arviointijärjestelmät ja henkilöstökyselyt voivat tuottaa määrällisesti paljon tietoa, mutta laatu on usein keskinkertainen. Yksi huolenaihe näissä on nimettömyys. Osa palautteesta jää varmasti saamatta, jos palautetta ei voi antaa anonyymisti, mutta nimettömästi annetulla palautteella on myös haasteensa. Palautteen antaminen ilman omaa nimeä on helposti joko passiivista, jolloin valinnat ovat aina keskivertoja ilman erityistä pohdintaa, tai kärjistettyjä, erityisesti avoimissa vastauksissa. Ääripäiden vastaukset eivät tuota johtamisen tueksi kellovasta tietoa. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen, 2014, s. 49.) Palautteesta voi myös tulla muodollisuus, jos sitä annetaan aina saman kaavan mukaan ja se on saajansa ennakoitavissa. Palautetta kannattaa antaa eri muodoissa ja kytkeä palaute esimerkiksi parantuneeseen työsuoritukseen. (Silvennoinen & Tilli, 2017, s. 107.)

Kirjallinen palaute voi olla monipuolista ja tehokasta. Palautteen suullinen täydentäminen jälkikäteen on kuitenkin suotavaa silloin, kun asia on tärkeä tai jälkikeskustelu muuten nähdään hyödylliseksi. Kirjallisen palautteen etuna voi olla, että kirjoittaminen pakottaa miettimään palautteen sanallista muotoa huolellisesti ja tarkasti. Kirjallisen palautteen käyttökelpoisuus lisääntyy, kun sen käytöstä on yhteisesti sovittu tai kun sitä on totuttu käyttämään. Kirjallinen palaute voi myös toimia keinona keskustelun aloittamiseksi. (Ranne, 2006, s. 13–14.)

Hyvä palautetilanne syntyy avoimesta dialogista, jossa palautetta annetaan omalla nimellä ja jossa on tilaa molempien osapuolten näkemyksille. Kirjallisessa anonyymissa palautteessa on aina olemassa omat vaaransa. Anonyymisti voidaan sanoa asioista, joista ei välttämättä ymmärretä riittävästi eikä näkemystään tarvitse perustella mitenkään. Anonyymiys tuntuu kuitenkin joskus turvallisemmalta vaihtoehdolta, jos työntekijä esimerkiksi pelkää, että korjaava palaute omalle esihenkilölle vaikuttaa kohteluun työpaikalla. (Rötkin, 2015, s. 114.)

5 360° PALAUTEMALLI JA ESIHENKILÖNÄ KEHITTYMINEN

Johtajaksi ei synnytä vaan kyseessä on tehtävä ja taidot, jotka voi oppia. Esihenkilötehtävä on kiitollinen ja haastava, koska siinä ei voi koskaan olla täydellinen tai valmis. (Järvinen, 2016, kohta Esimiehenä kehittyminen ja jaksaminen.) Johtajana kehittyminen on sitä, että kehittyy tasapainoisesti johtamisen kaikilla osa-alueilla. Hyvä johtaja ei ainoastaan hallitse asioita, vaan hän myös kehittää toimintaansa ja huolehtii koko ajan omasta yksilöllisestä kehitymisestään. Esihenkilöuran alkuvaiheessa korostuu tarve kehittää valmiuksia työn vaatimuksia vastaavalle tasolle, mutta tietystä vaiheesta kehittämisen painopiste siirtyy enemmän työn sisällön ja työympäristön kehittämiseen. (Pirnes, 2003, s. 145–146.)

Moni pohtii sitä, onko heidän esihenkilötyönsä riittävän hyvää. Kaikki saatu palaute kertoo siitä, onko asiat hyvin. Hyvää esihenkilötyötä voi tehdä monella eri tavalla, ja oman, itselleen luontevan tyylin löytäminen tuo levollisuutta. (Sarkkinen, 2020.) Herkkyys palautteelle ja hyvä itseluottamus luovat kehitymiselle hyvän perustan, mutta johtajana kehittyminen vaatii lisäksi halua, kykyä ja uskallusta kehittyä. Suurimmalla osalla esihenkilöistä lienee halua kehittyä, mutta kehittymishalu voi myös lannistua, ellei siihen kannusteta. Yksi tärkeimmistä kehittymisen edellytyksistä on ennakkoluuloton ja myönteinen suhtautuminen palautteeseen. (Pirnes, 2003, s. 164.)

5.1 Palautteen merkitys esihenkilötyössä

Palaute vaikuttaa johtamisen laatuun. Kun esihenkilö saa johdettaviltaan palautetta suoraan ja säännöllisesti, hän pystyy muuttamaan toimintaansa ja vastaamaan johdettavien tarpeisiin. Tutkimuksen mukaan esihenkilöt, jotka pyytävät palautetta toiminnastaan, ovat tehokkaampia kuin esihenkilöt, jotka koittavat päätellä onnistumistaan johdettavien ilmeistä ja vihjailuista. Palaute näyttää, missä mennään ja pitää toiminnan oikeassa suunnassa. Palautteen avulla on myös mahdollista nähdä omat vahvuudet ja heikkoudet sekä tehdä oikeita päätöksiä. Palautetta voi käyttää apuna myös omien tavoitteiden saavuttamisessa ja se auttaa tekemään oikeita valintoja matkalla kohti tavoitteita. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen, 2014, s. 13; 25.)

Esihenkilön tulee olla kiinnostunut saamaan työstään palautetta (Moksi, 2016, s. 22). Esihenkilö myös tarvitsee työnsä tueksi palautetta. Palautteen niukkuus on yleinen harmin aihe, ja esihenkilöt saavat palautetta erityisen vähän. Esihenkilötyön arviota voidaan kysyä ilmapiiri- ja työhyvinvointikyselyissä, ja se on arvokasta palautetta, mutta esihenkilö voi aina pyytää palautetta myös suoraan työyhteisönsä jäseniltä. Esihenkilöt myös hyötyvät siitä, että saatu palaute tai kyselyn tulokset käydään läpi oman esihenkilön, hr-asiantuntijan tai ulkopuolisen sparraajan kanssa. (Sarkkinen, 2020.)

Hyviä kehittymismahdollisuuksia jää käyttämättä, jos esihenkilö ei pyydä palautetta. Palautteen vastaanottaminen ei aina ole helppoa, vaikka palaute olisi positiivista. Jotta palaute hyödyttäisi sekä palautteenantajaa että palautteenvastaanottajaa, tulee palautteen vastaanottamiseen kiinnittää huomiota. Kannattaa pohtia, millainen on korjaavan palautteen vastaanottajana. On myös hyvä olla tietoinen siitä, miten suhtautuu eri ihmisten antamaan palautteeseen. Esihenkilön on hyvää pyytää selkeää ja asiallista palautetta, keskittyä saamaansa palautteeseen sekä hyödyntää palautetta kehittämisessä ja kehittymisessä. (Kupias ym., 2011, kohta Esimies kriittisen palautteen vastaanottajana.)

Esihenkilöllä on valtaa, joka perustuu hänen asemaansa organisaatiossa ja sen vuoksi esihenkilölle voi olla vaikeaa antaa korjaavaa palautetta. Esihenkilöaseman lisäksi valta voi työpaikalla perustua myös tehtävään, henkilöön, ihmissuhteisiin tai tietoon. Jos työkaveri esimerkiksi hallitsee jonkin tietyn tehtävän tekemisen, hänellä on tehtävävaltaa. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen, 2014, s. 44.) Valtasuhteen takia esihenkilön voi myös olla vaikea pyytää palautetta alaisiltaan. Mikäli esihenkilöllä on heikko itseluottamus, hänen voi olla erityisen vaikea pyytää korjaavaa palautetta. (Oulasmaa & Pesonen, 2022, s. 79.)

Usein keskitytään vaan esihenkilön alaiselleen antamaan palautteeseen, mutta myös esihenkilö on ansainnut palautetta onnistumisistaan ja epäonnistumisistaan. Jos esihenkilö ei saa palautetta, ei voi myöskään olettaa, että esihenkilö kehittyisi tai muuttaisi toimintatapojaan. (Aarnikoivu, 2008, s. 141.) Palaute tukee kasvua. Saadun palautteen aito vastaanottaminen ja kuuleminen sekä hyödyntäminen auttaa kasvamaan ja on elintärkeä kehittymisen kannalta. (Sydänmaanlakka, 2010, kohta Palaute tukee kasvua.) Mikäli esihenkilö ei saa palautetta, hän ei voi tietää, tekeekö hän asioita oikein. Ilman palautetta voi myös tulla tunne, että tehdyllä työllä ei ole merkitystä. (Työterveyslaitos, 2017.)

Omaa kehittymistä suunniteltaessa tietoa omista kehitystarpeistaan saa itsearvioinneista ja toisten antamista palautteista. Esihenkilönä on pohdittava, miten saa toiminnastaan muilta rehellistä palautetta. (Romppanen &

Kallasvuo, 2011, s. 214.) Esihenkilön on hyvä suhtautua palautteeseen niin, että mikään palaute ei ole negatiivista, koska kaikki rakentavasti annettu palaute mahdollistaa kehittymisen ja osoittaa välittämistä (Aarnikoivu, 2008, s. 145).

Objektiivinen ja oikein annettu palaute on käyttökelpoista esihenkilönä kehittymisen kannalta. Tällöin palaute on ajoitukseltaan välitöntä, paikkansa pitävää ja perusteltavissa, tunnesisällöltään puolueetonta ja neutraalia eikä sisällä palautteenantajan paineita, huolia tai tyytymättömyyttä, kosta tai rankaise. (Sydänmaanlakka, 2010, s. 158.)

Esihenkilönä kehittyminen on prosessi, ja kehittymisen tueksi tarvitaan johtamiskäyttäytymisen arviointia. Organisaatiossa voidaan tehdä arviointi yhtä aikaa kaikille esihenkilöille, mutta arviointia olisi hyvä täydentää myös muilla kartoituksilla ja itsearvioinneilla. Erityisen hyödyllistä voi olla kartoittaa esihenkilöiden organisaatioon, työhön ja johtamiseen liittyviä arvoja ja asenteita. Kartoituksen avulla voi antaa esihenkilölle valaisevaa tietoa käyttäytymisen syistä. (Pirnes, s. 149–150.)

5.1.1 Itsetuntemus

Itsetuntemus on tietoisuutta omasta käyttäytymisestä ja sen vaikutuksista niin toisiin ihmisiin kuin oman toiminnan tuloksellisuuteen. Omaa käyttäytymistä voi tarkastella paitsi sen perusteella mitä itse tietää itsestään myös sen perusteella, mitä muut tietävät meistä. Tietoisuus itsestä voi olla laaja-alaista tai suppeaa. Toisaalta omakuva voi olla myös objektiivinen tai vääristynyt. Vääristymät omakuvassa voivat olla esteenä esihenkilönä kehittymiselle. (Pirnes, 2003, s. 155–156.)

Lisäämällä itsetuntemusta saa vahvemmat kyvyt johtaa itseään. Itsetuntemuksen lisääminen antaa mahdollisuuden kehittyä. Johtaja saa toiminnastaan jatkuvasti palautetta, mikäli on sitä valmis ottamaan vastaan. Palaute voi olla

sanallista tai sanatonta ja sitä tulee eri suunnilta. Palautteen vastaanottaminen ja käsittely lisää itsetuntemusta. (Ajanko & Brink, 2016, s. 151–152.)

Hyvä itsetuntemus tarkoittaa, että on tietoinen siitä, mitä haluaa, mitä pelkää ja miten käyttäytyminen vaikuttaa muihin ihmisiin. Omien vahvuuksien ja heikkouksien tunnistaminen on osa itsetuntemusta. Itsetuntemusta voi kasvattaa pohtimalla, millainen on ja mikä saa ajattelemaan ja käyttäytymään tietyllä tavalla. Pohdinnan tueksi tarvitaan palautetta. Saatu palaute pitää kuunnella ja käsitellä, jotta siitä voi oppia. Kun itsensä tuntee, voi myös johtaa itseään. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen, 2014, s. 95–99.) Itsetuntemuksen lisääntyminen luo pohjaa myös itsearvioinnin kehittymiselle. Hyvä itsetuntemus auttaa pohtimaan, arvioimaan ja kyseenalaistamaankin itseään vapaasti ja eri näkökulmista. (Ranne, 2006, s. 152.)

5.1.2 Itsensä johtaminen

Esihenkilötehtävässä onnistuakseen on osattava johtaa myös itseään. Esihenkilön on hyvä olla rakentavasti itsekäs, ja huolehtia riittävästi ja monipuolisesti omasta ja ympärillä olevien ihmisten hyvinvoinnista. Itsensä johtaminen ja rakentava itsekkyys sisältävät esimerkiksi avointa keskustelua omista kokemuksista ja tuntemuksista oman esihenkilön kanssa. Ennen kaikkea itsensä johtaminen vaatii kykyä pysähtyä ja käydä keskustelua itsensä kanssa sekä kykyä arvioida omaa toimintaa ja tilannetta kokonaisvaltaisesti. (Aarnikoivu, 2008, s. 37–38.)

Itsensä johtamisen ydinasioita ovat kehittyminen ja kasvu eli uudistuminen. Uudistuminen koostuu hyvästä itsetuntemuksesta, riittävästä itseluottamuksesta ja edellyttää reflektointitaitoja. Itsetuntemus on itsensä johtamisen perusperiaate. Uudistumiseen tarvitaan hyvää itseluottamusta ja kykyä mennä oman mukavuusalueen ulkopuolelle. On tunnustettava oma keskeneräisyys ja uskallettava ottaa riskejä. Uutta voi oppia vain, jos antaa itselleen luvan epäonnistua ja tehdä virheitä. Reflektoinnissa eli itsetutkiskelussa on tärkeää pyrkiä arvioimaan ja tarkastelemaan itseään niin objektiivisesti kuin mahdollista.

Jatkuva itsetutkiskelu ja oman herkkyyden kehittäminen ovat itsensä johtamisessa välttämättömyyksiä. (Sydänmaanlakka, 2010, kohta Itsetuntemus kehittyy refleктоimalla.)

Itsensä johtaminen edellyttää ja kartuttaa itsetuntemusta, auttaa tiedostamaan itselle luontaisen käyttäytymisen eri tilanteissa sekä kasvattaa ymmärrystä omasta toiminnasta ja tunteista. Myös epämukavuus- ja mukavuusalueet sekä vahvuudet ja heikkoudet tulee itsensä johtamisen avulla käsittelyyn. Esihenkilön itsetuntemus ja realistinen näkemys omasta toiminnasta auttavat häntä suoriutumaan paremmin, tukevat henkilökohtaista hyvinvointia ja mahdollistavat esihenkilönä kehittymisen. Käytännössä itseään voi johtaa esimerkiksi asettamalla itselleen tavoitteita ja seuraamalla niitä, kuuntelemalla itseään ja muita sekä vaatimalla palautetta. (Aarnikoivu, 2008, s. 40–41.)

5.2 360° palautemalli

Johtamisen onnistumiseksi vaaditaan jatkuvaa, ajantasaista ja monipuolista tietoa. Esihenkilöllä on sitä paremmat edellytykset onnistua johtamisessa, mitä paremmin hänen tiedot ja käsitykset vastaavat todellisuutta. Johtamisen onnistumiseksi palaute on elintärkeä. Esihenkilön johtamistoiminnan kehittämiseksi tarvitaan palautetta organisaation eri tahoilta. Palautetta voi kerätä esimerkiksi alaisilta, esihenkilöltä, vertaisilta, yhteistyötahoilta tai ulkopuoliselta asiantuntijalta. Myös itsearviointi on oleellinen osa palautetta. (Ranne, 2006, s. 143.)

Palautteella voi olla merkittävä vaikutus siihen, että henkilö haluaa muuttaa toimintaansa. Lähes kaikki haluavat tietää, miten työstä suoriutuvat. Palautteen saaminen on tärkeä motivaatiotekijä, ja palautteen avulla on mahdollista parantaa suoritusta. (Fleenor ym., 2008, s. 1.) Työpaikoilla voidaan ajatella, että palaute on jotain, mitä esihenkilö antaa alaisilleen, mutta palautetta tarvitaan eri suunnilta (Rasila & Pitkonen, 2009, s. 10). Horisontaalisen palautteen merkitys on kasvanut viime vuosina itseohjautuvuuden lisääntymisen myötä (Oulasmaa & Pesonen, 2022, s. 33).

Muutos ei välttämättä lähde liikkeelle, mikäli palautetta antaa vain yksi ihminen, riippumatta siitä onko palaute kannustavaa vai korjaavaa, eikä palautetta välttämättä pidetä luotettavana, mikäli palautetta antaa vain yksi henkilö. Palautteen kerääminen useammasta näkökulmasta kannattaa, koska siten saa kokonaisvaltaisemman kuvan esihenkilön toiminnasta ja mahdollisten väärinymmärrysten todennäköisyys vähenee. (Fleenor ym., 2008, s. 9.)

5.2.1 360° palautemallin määritelmä

360° palautemalli oli alun perin työkalu esihenkilötyössä kehittymisen tueksi. 1970-luvun lopulla organisaatiot alkoivat käyttää arviointia kerätäkseen palautetta käyttäytymisestä. (Fleenor yms., 2008, s. 2–3.) Suomessa johtajuuden arvioiminen 360° palautemallilla on aloitettu 1980-luvun puolivälissä, ja palautemallin käyttö johtamisen kehittämisessä on kasvanut huimasti vuosien varrella. Palautemallia tulisikin käyttää nimenomaan esihenkilötyö kehittämisen välineenä eikä sen avulla tulisi kerätä arviointitietoa esihenkilöiden johtamistoiminnasta esimerkiksi heidän työmenestyksen arviointien tarpeisiin. (Juuti, 2016, s. 132.)

360° palautemallissa kerätään tietoa, yleensä kyselyn avulla, esihenkilön ympärillä olevilta henkilöiltä. Tällainen monta näkökulmaa huomioiva palautemalli on kokonaisvaltaisempi ja tarkempi kuin perinteinen ylhäältä alas -arviointi. Esimerkiksi alaiset näkevät vain osan esihenkilönsä suorituksesta. Esihenkilöt tarvitsevat muita näkökulmia täydentääkseen arviota. 360° palautemalli on hyvä myös siksi, että ihmiset eivät käyttäydy täysin samoin kaikkia kohtaan ja vuorovaikutustaidot eri suuntiin tulevat arvioinnin myötä esille. (Rao & Rao, 2014, s. 71.)

360° palautemalli toimii niin, että esihenkilö valitsee ympäriltään henkilöitä, joilta hän pyytää palautetta. Palautetta voidaan kerätä esihenkilön toimintatavoista, käyttäytymisestä ja muista organisaation kannalta tärkeistä johtamisen liittyvistä asioista. (Fleenor ym., 2008, s. 7.) Arvioinnin on hyvä kytkeytyä

esimerkiksi organisaation strategiaan sekä sen toteuttamiseen vaadittaviin toimintatapoihin ja käyttäytymiseen. (Rao & Rao, 2014, s. 72; 74.) Palautemallissa tulisi keskittyä oleellisiin kehittymiskohteisiin sen sijaan, että keskitytään pinnallisiin muutoksiin. Kehityksellä tulisi olla merkitystä myös työn suorittamisen näkökulmasta. On tärkeää, että kaikki prosessiin osallistuvat ymmärtävät prosessin. (Fleenor, ym., 2008, s. 6.)

Palautekyselyn toteuttamiseen liittyy keskeisesti arvioinnista tiedottaminen, arvioiden kerääminen ja tulosten analysointi sekä palautteen käsittely. Tavoitteena prosessilla on saada esihenkilö tunnistamaan, miten hän vaikuttaa muiden käyttäytymiseen. Prosessin tähtäimenä onkin se, että esihenkilö tiedostaisi toimintaansa liittyviä myönteisiä ja kielteisiä puolia. Myönteisten puolien tiedostamisen avulla esihenkilö pystyy paremmin käyttämään vahvuuksiaan hyödyksi. Kielteisten puolien tiedostamisella esihenkilö voi luoda itselleen kehityssuunnitelman ja sitä kautta menestyä entistä paremmin johtamistyössään. (Juuti, 2016, s. 132.)

360° palautemallissa palautetta kerätään muodollisesti lomakkeen avulla. Muodollisen lomakkeen avulla esimerkiksi alaiset voivat antaa esihenkilölleen palautetta helpommin kuin epämuodollisesti kasvotusten. Lomakkeen avulla voidaan myös keskittyä keräämään sellaista palautetta, mitä johtamisessa pidetään tärkeänä organisaatiossa. (Fleenor yms., 2008, s. 2–3; 8.) 360° palautemallin avulla pyritään saamaan esihenkilölle tietoon erityisesti ne asiat, mitä hän ei itse tiedosta omasta toiminnastaan. Tiedostamattomat asiat vaikuttavat aina käyttäytymiseen. Esihenkilön roolikäyttäytymiseen tiedostamattomat asiat voivat luoda sokeita pisteitä, joiden olemassaolo voi joko edistää tai haitata hänen suoritustaan. Sokeiden pisteiden tiedostaminen auttaa esihenkilöä hyödyntämään voimavarojaan työssään sekä kehittymään esihenkilönä. (Juuti, 2016, s. 133.)

Useimmiten 360° palautemallissa pyydetään arvioijia pisteyttämään kysytyt asiat joko sen mukaan, kuinka usein jotain tapahtuu tai sen mukaan, kuinka taitava arvioitava henkilö asiassa on. Esimerkiksi väitteeseen ”kiinnittää huomiota yksityiskohtiin” voidaan vastata joko asteikolla ei lainkaan – todella usein

tai asteikolla huonosti – erittäin hyvin. Yleisyyttä on usein helpompi arvioida kuin sitä, miten hyvin henkilö asian tekee, mutta yleisyyden arvioiminen ei aina ole parempi vaihtoehto. Se, kuinka usein esihenkilö esimerkiksi kiinnittää huomiota yksityiskohtiin ei kerro siitä, onko yksityiskohtien huomioiminen hyvä vai huono asia. Toinen asia, jota arviointiasteikossa tulee miettiä, on se, miten laaja skaala on käytössä. Jos asteikko on liian kapea, ei esihenkilön kehittymistä välttämättä pysty tuomaan esille arvioinnissa. Viisi kohtaa sisältävät asteikot ovat yleisimmin käytettyjä. Viiden kohdan arvioinnissa kolme yleensä tarkoittaa, että asiaan ei osata ottaa kantaa tai asiaan ei olla tyytyväisiä tai tyytymättömiä. Tällöin palautteenantaja ei oikeastaan vastaa mitään eikä vastauksesta ole palautteensaajalle hyötyä. Tästä syystä jokin muu, esimerkiksi kuuden kohdan arviointiasteikko, on parempi valinta. (Rao & Rao, 2014, s. 79.)

360° palautemallissa vahvuutena on se, että saatu palaute on luotettavampaa, kun palautetta annetaan eri näkökulmista. Eri näkökulmat tekevät palautteesta tarkan ja saajalleen käyttökelpoisen. 360° palautemallissa palautetta kerätään esihenkilöltä, vertaisilta ja alaisilta. Palautetta voidaan antaa joko anonyymisti tai nimellä (pl. esihenkilö, joita yleensä on vain yksi). (Fleenor ym., 2008, s. 2–3.) Itsearviointi on myös tärkeä näkökulma 360° arvioinnissa. Muiden arviot voivat olla tarkempia, mutta itsearviointi pakottaa esihenkilön pohtimaan omia vahvuuksiaan ja kehittymiskohteitaan. (Rao & Rao, 2014, s. 71.)

Palautetta kerätessä suurin pulma on se, kuinka palautteen saanut esihenkilö suhtautuu saamaansa palautteeseen. Parhaimmillaan esihenkilö haluaa saada palautetta ja on siksi kiitollinen kaikenlaisesta palautteesta. Suurin este kehitykselle on, että esihenkilö ei itse näe tarvetta kehittyä. (Juuti, 2016, s. 135.) Toisaalta alaiset voivat arvioida esihenkilönsä todellisuutta paremmin, koska he pelkäävät kosta. Vertaiset saattavat arvioida toisensa hyvin, koska haluavat välttää konfliktit ryhmän sisällä. Toisaalta, jos vertaisten välillä on kilpailuasetelma, saattaa vertaiset arvioida toisensa huonommin. 360° palautemallin vahvuus on kuitenkin se, että palautetta kerätään eri suunnilta eikä yksittäisen palautteen merkitys siten jää niin suureksi. (Rao & Rao, 2014, s. 71.)

5.2.2 360° palautemallin hyödynnettävyys

Tutkimusten mukaan 360° palautemallin avulla saatava palaute voi parantaa suoritusta ja johtaa ajan myötä toiminnan muutokseen. Parhaimmillaan 360° palautemalli kannustaa jatkuvaan oppimiseen. Pelkkä palautteen saaminen ei välttämättä tee henkilöstä parempaa esihenkilöä, vaan halu muutosten tekemiseen pitää lähteä henkilöstä itsestään. (Fleenor ym., 2008, s. 2; 6.)

360° palautemallilla on tiettyjä etuja. Nämä edut eivät korvaa muita palautteenkeruumenetelmiä, mutta tukevat niitä. 360° palautemallin etuna on, että se on laajempi ja objektiivisempi kuin yhden henkilön näkemys vahvuuksista ja kehittämiskohteista. (Rao & Rao, 2014, s. 67–68.)

Viisi syytä käyttää 360° palautemallia:

- se tuottaa vastauksen kysymykseen, kuinka minulla menee?
- sitä voidaan käyttää apuna jatkuvaan kehittymiseen
- se auttaa esihenkilöitä saamaan käsityksen omasta toiminnastaan
- se auttaa esihenkilöitä tarkastelemaan itseään realistisesti
- se rohkaisee esihenkilöä panostamaan johtamisen vaikuttavuuteen

Jopa ne esihenkilöt, jotka tietävät hyvin vahvuutensa ja kehittämiskohteensa eivät välttämättä tiedä, mikä näillä ominaisuuksilla on arjen työhön ja työkavereihin. 360° palautemallia voidaan käyttää myös tietyn ryhmän vahvuuksien ja kehittämiskohteiden määrittämiseksi. (Fleenor ym., 2008, s. 8; 12.)

Kun palautetta on 360° palautemallin avulla kerätty, tulee pisteet laskea ja jakaa vastaajaryhmien mukaan. Täten saadaan selville, miten esihenkilön käyttäytyminen ja toimintatavat näyttävät eri suuntiin. Pelkkä palautteen kerääminen ei kuitenkaan riitä, vaan palaute tulisi muuttaa konkreettiseksi askeliksi kohti kehittymistä. (Rao & Rao, 2014, s. 80–81.) Palautteen hyödyntämisen seuraamisessa voidaan apuna käyttää kehityssuunnitelmaa. Suunnitelmaan kerätään vahvuudet ja kehittämiskohteet ja näiden pohjalta luodaan kehityssuunnitelma, jonka avulla seurataan omaa kehittymistä. (Fleenor ym., 2008, s. 5.)

360° palautemallin avulla organisaatiossa voidaan selvittää ja tukea niitä taitoja ja käyttäytymistä, joita esihenkilöiltä odotetaan. Lisäksi arvioinnilla voidaan tukea ryhmän tavoitteita suhteessa organisaation strategiaan. Organisaatiossa voidaan myös arvioinnin avulla luoda jatkuvan oppimisen kulttuuri. (Rao & Rao, 2014, s. 70.)

6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET

Tässä luvussa pyritään esittelemään toteutettu tutkimus eri vaiheineen mahdollisimman tarkasti. Luvussa esiteltävät tulokset ovat nousseet opinnäytetyöprosessista.

Tutkimuksessa menetelminä olivat teemahaastattelut sekä kysely. Haastattelut toteutettiin kohderyhmän tiimipäälliköille ryhmähaastatteluina. Kysely lähetettiin vastattavaksi niille henkilöille, jotka vastasivat tiimipäälliköiden palautelomakkeeseen.

6.1 Teemahaastattelut tiimipäälliköille

Tutkimukseen osallistuvalla kohderyhmällä järjestettiin kaksi teemahaastattelua. Haastattelut toteutettiin ryhmähaastatteluina, ja kaikki kohderyhmän jäsenet osallistuivat molempiin haastattelutilaisuuksiin. Haastattelut järjestettiin Teamsissa ja ne tallennettiin litterointia varten. Molempia tallenteita käytettiin ainoastaan opinnäytetyötä varten ja tallenteet hävitettiin litteroinnin jälkeen. Haastatteluista ei litteroitu sanatarkasti vaan teemoittain. Haastatteluista poimittiin tiimipäälliköiden ajatuksia ja kokemuksia, jotka jaettiin otsikoiden alle teemoittain. Tuloksia analysoitiin yleisellä tasolla eikä haastatteluun osallistuneita voi tunnistaa.

Molemmissa haastatteluissa oli kyseessä avoin ja epämuodollinen haastattelutilaisuus. Haastattelut etenivät teemojen mukaisesti ja molempien haastattelujen painopiste oli toimivan ja tarkoituksenmukaisen palautelomakkeen luomisessa. Kaikki haastateltavat toivat tasapuolisesti omia ajatuksiaan ja kokemuksiaan esille, ja keskustelu oli kaikkia osallistuvia kunnioittava. Ryhmähaastattelu menetelmänä toi lisäarvoa tutkimukselle, koska haastateltavat nostivat yhteiseen keskusteluun asioita ja näkökulmia, jotka olisivat kahdenkeskisissä haastatteluissa voineet jäädä keskustelun ulkopuolelle.

Ennen haastatteluiden toteutusta tutkija oli tutustunut opinnäytetyön kohteena olevien ilmiöiden tietoperustaan. Lisäksi tutkijalla on kokemusta esihenkilötyöstä ja palautekulttuurista kohdeorganisaatiossa. Tutkija esitti haastatteluissa kysymyksiä myös omaan kokemukseen perustuen, vaikka haastatteluiden teema-alueuettelot (liitteet 1 ja 2) toimivatkin haastatteluiden runkoina.

6.1.1 Mistä ja miten palautetta halutaan?

Ensimmäinen teemahaastattelu toteutettiin 19.6.2023. Haastattelun aluksi kohderyhmälle esiteltiin lyhyesti tutkimus ja sen tavoitteet, kohderyhmän rooli sekä 360° palautemalli (liite 1). Haastattelussa kohderyhmän kanssa keskusteltiin johtamisesta ja palautteesta sekä luotiin yhdessä kohderyhmän kanssa ensimmäinen versio 360° palautelomakkeesta. Suurin osa haastatteluajasta keskusteltiin palautelomakkeesta ja siitä, mistä asioista palautetta halutaan saada.

Kohderyhmän tiimipäälliköt ovat toimineet kohdeorganisaatiossa esihenkilönä 2–13 vuotta, ja heidän tarpeensa palautteen saamisen kannalta olivat hieman erilaiset, vaikka myös samankaltaisuuksia löytyi. Kohderyhmästä tärkeinä teemoina nousivat psykologinen turvallisuus, vuorovaikutus ja johtamisviestintä, työkyvyn johtaminen ja työhyvinvointi sekä luottamuksen rakentaminen. Palautelomakkeen kysymykset muodostettiin kohderyhmästä nousseiden teemojen pohjalta. Tukena kysymysten luomisessa käytettiin organisaatiossa käytössä olevia barometrikyselyn kysymyksiä. Tällä tavoin lomaketta tehtäessä

huomioitiin myös ne asiat, joita organisaatiossa pidetään tärkeänä esihenkilötyössä.

Alun perin ajatus oli, että vastaajat antavat palautteen omalla nimellään. Kohderyhmä toi haastattelussa esille, että palautetta voi olla vaikea antaa omalla nimellä. Organisaation palautekulttuuri koettiin araksi, ja kohderyhmä pohti, onko annettu palaute siloteltua, jos sen joutuu antamaan omalla nimellään. Toisaalta nimellä annettavan palautteen myötä tuleva vastavuoroisuuden mahdollisuus koettiin tärkeänä. Kohderyhmä tunnisti yhdeksi palautteenannon haasteeksi sen, että jos palautetta annetaan nimettömästi, ei annettua palautetta joudu perustelemaan mitenkään. Tällöin palautteeseen saattaa vaikuttaa esimerkiksi palautteenannon ajankohta enemmän kuin nimellä annettuun palautteeseen eikä saatua palautetta välttämättä pysty hyödyntämään itsensä kehittämisen tukena. Nimellä annettu palaute mahdollistaa jatkokeskustelut.

Kohderyhmä pohti myös sitä, onko alaisten odotukset esihenkilölle realistiset ja toisaalta, jos ne eivät ole, onko esihenkilön rooli oikeanlainen. Saatavan palautteen pohjalta voi tulla esille esimerkiksi se, että oikeisiin asioihin ei ole aikaa tai että arvioitavalta henkilöltä odotetaan eri suunnista erilaisia asioita.

Kysymysten asettelun osalta kohderyhmä piti tärkeänä yksiselitteisyyttä. Kysymykset eivät saa olla tulkinnanvaraisia ja yhdellä kysymyksellä tulee kysyä vain yhtä asiaa. Vastaajan persoonallisuudella on merkitystä kysymyksiin vastattaessa, joten kysymysten tulee olla selkeitä, jotta tulkinnanvaraa on mahdollisimman vähän. Palautelomakkeella on mahdollista numeraalisen arvioinnin lisäksi antaa myös sanallista palautetta, minkä kohderyhmä koki oleelliseksi asiaksi. Teemoja pohdittaessa oli tärkeää pitää mielessä, että lomakkeella kysytään palautetta muiltakin kuin alaisilta, eli kysymysten tulee olla vastattavissa myös vertaisen tai esihenkilön näkökulmasta sekä itsearviointin osalta. Kohderyhmä pohti myös sitä, miten lomakkeelle valitut teemat ja kysymykset näyttäytyvät eri suunnista katsottuna.

Arviointiasteikon osalta kohderyhmän toiveena oli, että lomakkeella olisi pakko ottaa kantaa kysytyihin asioihin. Kohderyhmä koki, että en osaa sanoa tai muu

vastaava vaihtoehto antaa mahdollisuuden olla vastaamatta mitään. Arviointiasteikoksi valikoitui 1–4. Palautelomakkeessa arvioidaan sitä, kuinka taitava arvioitava henkilö arvioitavassa asiassa on.

Ensimmäisen teemahaastattelun jälkeen kohderyhmän tiimipäälliköt saivat haastattelun pohjalta luodun palautelomakkeen käyttöönsä. Kaikki neljä kohderyhmän jäsentä testasivat omassa työyhteisössään lomaketta kesän aikana. Lomake lähetettiin vastattavaksi kunkin tiimipäällikön esihenkilölle, kahdelle vertaiselle ja 4–5 alaiselle. Vertaisen määrittelyn osalta kohderyhmä totesi, että oleellista on saada käyttökelpoista palautetta ja siten jokainen määritteli vertaisensa itse. Vertainen ei välttämättä aina ole se henkilö, joka organisaatorakenteen mukaan on läheisin kollega.

6.1.2 Kokemukset palautelomakkeesta

Toinen teemahaastattelu järjestettiin 30.8.2023. Toisessa haastattelussa käytiin läpi kohderyhmän kokemuksia palautelomakkeen käytöstä sekä selvitettiin lomakkeen muokkaustarpeita kohderyhmän näkökulmasta (liite 2). Tutkija ei ole nähnyt kohderyhmän saamia palautteita, joten haastattelussa korostui kohderyhmän kokemukset ja ne keskustelut, joita he palautteenantajien kanssa olivat käyneet.

Kohderyhmän yleinen kokemus palautelomakkeesta oli hyvä, mutta palautteenkeruu oli eri henkilöille ollut erilainen kokemus. Eniten keskustelua herätti alaisten löytäminen vastaajiksi. Yksi tiimipäälliköistä oli pyytänyt vapaaehtoisia alaisten joukosta vastaamaan palautelomakkeeseen, mutta yhtään vapaaehtoista ei ollut ilmoittautunut. Vastaajat löytyivät lopulta siten, että tiimipäällikkö oli suoraan kysynyt viittä alaistaan vastaamaan. Toinen tiimipäällikkö oli valinnut alaisten joukosta vastaajat. Kolmas tiimipäällikkö oli pyytänyt alaisten joukosta vapaaehtoisia ja kolme oli ilmoittautunut heti. Neljännen vastaajan tiimipäällikkö oli pyytänyt suoraan. Neljännen tiimipäällikön kohdalla kolme alaista oli ilmoittautunut vapaaehtoisina vastaamaan palautelomakkeeseen ja kaksi hän oli pyytänyt suoraan. Vertaisia ja esihenkilöitä kohderyhmän tiimipäälliköt

olivat suoraan pyytäneet vastaamaan. Vastaajien vapaaehtoisuus koettiin tärkeänä, mutta toisaalta tärkeänä pidettiin myös sitä, että esihenkilö saa palautetta eri ihmisiltä. Jos aina pyydetään vapaaehtoisia vastaajia, saattaa vastaajat joka kerta olla samat.

Suurin osa palautteenantajista oli antanut numeraalisen palautteen lisäksi sanallista palautetta. Muutamien vastaajien kanssa oli palautteen antamisen jälkeen käyty jatkokeskustelu joko palautelomakkeesta tai jostain lomakkeen kysymyksestä. Kohderyhmän saaman palautteen mukaan lomake oli koettu helpoksi täyttää. Lisäksi kohderyhmä nosti esille, että annettua palautetta oli selvästi mietitty. Lomakkeen vahvuutena nähtiin jatkokeskustelun mahdollisuus ja se, että lomake voi toimia myös keskustelun avauksena.

Kaikki palautetta antaneet henkilöt olivat antaneet palautetta omalla nimellään. Kohderyhmä piti mahdollisena, että organisaation palautekulttuuria voidaan pitkällä aikavälillä kehittää, kun palautetta totutaan antamaan omalla nimellä. Avoimuus mahdollistaa myös luottamuksen rakentamisen uudella tasolla. Kohderyhmän tiimipäälliköt kertoivat, että oli mielenkiintoista verrata eri suunnista saatua palautetta keskenään, mutta suuria yllätyksiä ei palautelomakkeilta löytynyt. Esihenkilöiltä ja vertaisilta saatu numeraalinen palaute oli kohderyhmän tiimipäälliköillä parempaa kuin alaisilta saatu palaute. Kohderyhmä tunnisti, että vertaiset ja esihenkilöt saattavat nähdä aika eri kokonaisuuden heidän työstään kuin alaiset ja se voi osittain vaikuttaa vastauksiin. Itsearvioinneissa kohderyhmä oli koittanut arvioida toimintaansa eri näkökulmat huomioiden.

Kohderyhmän näkemys oli, että lyhyt palautekysely useamman kerran vuodessa olisi toimivampi tapa pyytää palautetta kuin kerran vuodessa toteutettava laaja kysely. Kohderyhmä arvioi, että sanallista palautetta jaksettaisiin antaa paremmin, kun kyselyn pituus ei uuvuta vastaajaa. Esihenkilötyössä kehittymisen kannalta koettiin hyvänä, että samaan kyselyyn vastattaisiin useamman kerran vuodessa. Kohderyhmä pohti kuitenkin, että heidän esihenkilöiltä ei välttämättä kannata pyytää palautetta samalla lomakkeella montaa kertaa vuodessa, ellei ole esimerkiksi sovittu jotain selkeää kehittymiskohdetta.

Kyselypohja oli tehty Wordille ja kehitysideana kohderyhmästä nousi esille toive toimivammasta alustasta, joka myös kokoaisi palautteet valmiiksi esihenkilöiden käyttöön. Kohderyhmää nosti esille myös sen, miten esihenkilötyössä kehittyminen voi olla mahdollista, jos palautteenantajia ei löydykään. Vastuu esihenkilönä kehittämisessä on siten myös muilla kuin esihenkilöllä itsellään. Palautelomakkeeseen kohderyhmä ei halunnut tehdä muutoksia, sillä lomake oli sellaisenaan koettu hyväksi. Valitut kysymykset olivat tarpeellisia eikä esille ollut tullut mitään sellaista kysymystä tai teemaa, mikä lomakkeelta olisi puuttunut.

6.2 Kysely palautelomakkeeseen vastanneille

Lokakuussa 2023 lähetettiin palautelomakkeeseen kesän aikana vastanneille tiimipäälliköiden alaisille, vertaisille ja esihenkilöille kysely, jonka avulla selvitettiin palautelomakkeen kehittämistarpeita vastaajan näkökulmasta. Kysely oli lyhyt ja yksinkertainen, koska haluttiin välttää tilanne, jossa lyhyestä ja yksiselitteisestä 360° palautelomakkeesta pitäisi antaa palautetta vastaamalla pitkään ja moniulotteiseen kyselyyn. Kyselyyn (liite 3) valittiin palautelomakkeen kehittämisen kannalta oleelliset kysymykset. Lisäksi kyselyssä kysyttiin vastaajien ajatuksia jatkokeskustelun tarpeesta palautelomakkeen täyttämisen jälkeen.

Kysely toteutettiin Lyyti-kyselynä, ja kysely sisälsi sekä monivalintakysymyksiä että avoimia kysymyksiä. Linkki kyselyyn lähetettiin tiimipäälliköiden kautta vastaajille. Tieto kyselyyn vastanneista on ainoastaan kohderyhmän tiimipäälliköillä. Tietoa vastaajista ei missään vaiheessa jaettu tutkijalle, koska se ei ollut opinnäytetyön kannalta tarpeellista. Kyselylomake lähetettiin vastattavaksi 30 henkilölle. Kyselyyn vastasi 20 henkilöä. Kysely oli auki 6.-17.10.2023. Palautelomakkeeseen vastanneille alaisille, vertaisille ja esihenkilöille tehty kysely ja sen tulokset hävitettiin tulosten kirjaamisen jälkeen. Kyselyyn vastattiin anonymisti eikä vastaajia ole mahdollista tunnistaa vastauksista.

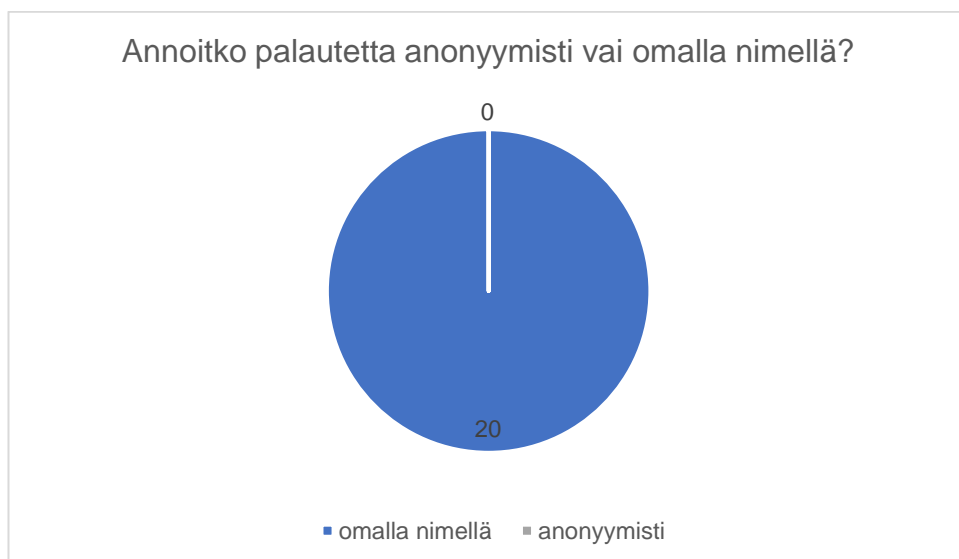
6.2.1 Taustakysymykset

Taustakysymyksenä kyselyssä kysyttiin, mistä roolista henkilö kyselyyn vastasi (kuvio 2). Kyselyyn vastanneista tiimpäälliköiden alaisia oli 14, vertaisia neljä ja esihenkilöitä kaksi.



Kuvio 2. Vastaajan rooli.

Kyselyssä kysyttiin, onko henkilö vastannut palautelomakkeeseen anonyymisti vai omalla nimellä (kuvio 3). Jokainen vastaajista oli antanut palautetta omalla nimellään.

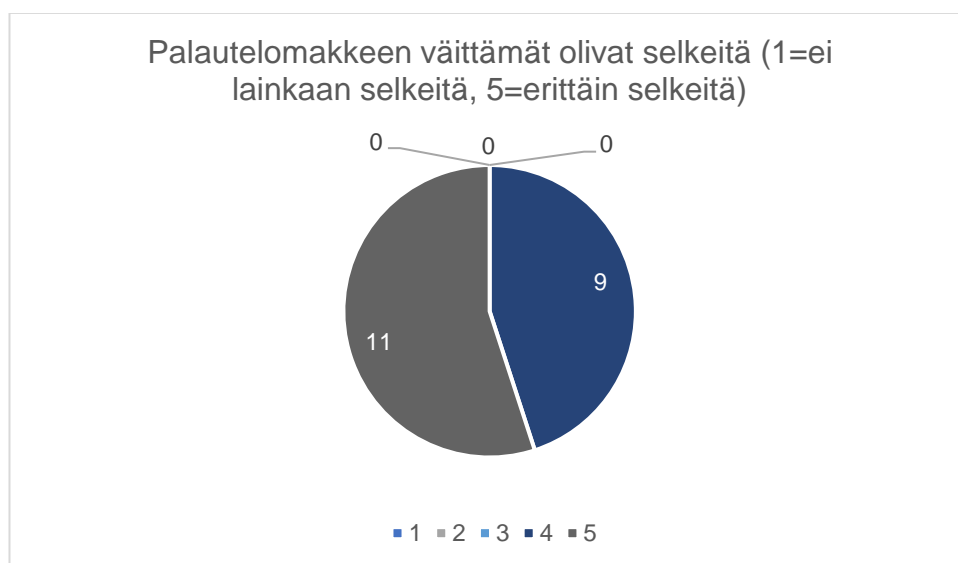


Kuvio 3. Palautteen anto omalla nimellä.

Jatkokysymyksenä avoimella kysymyksellä tiedusteltiin sitä, miltä palautteen antaminen omalla nimellä oli tuntunut. Vastaajan roolista riippumatta suurin osa koki palautteen antamisen omalla nimellä helpoksi. Palautteen antaminen koettiin helpoksi siksi, että arvioitavaan henkilöön oli hyvät ja avoimet välit. Toisaalta vastauksissa nostettiin esille myös se, että annettu palaute oli pääasiassa positiivista ja korjaavan palautteen antaminen varsinkin vertaisena voisi olla vaikeampaa. Alaisten vastauksissa nousi esille se, että mikäli välit esihenkilöön eivät olisi hyvät, voisi palautteen antaminen omalla nimellä olla vaikeampaa. Vastauksissa tuotiin esille myös se, että palautetta tulisi saada antaa anonymisti varsinkin niissä tilanteissa, joissa määräaikaisessa työsuhteessa oleva henkilö antaa palautetta esihenkilölleen. Negatiivisen palautteen antamista omalle esihenkilölle pidettiin vaikeana myös siksi, että vastaajat eivät halua näyttäytyä hankalina alaisina. Palaute voisi olla rehellisempää, jos sen saisi antaa anonymisti.

6.2.2 Palautelomakkeen toimivuus

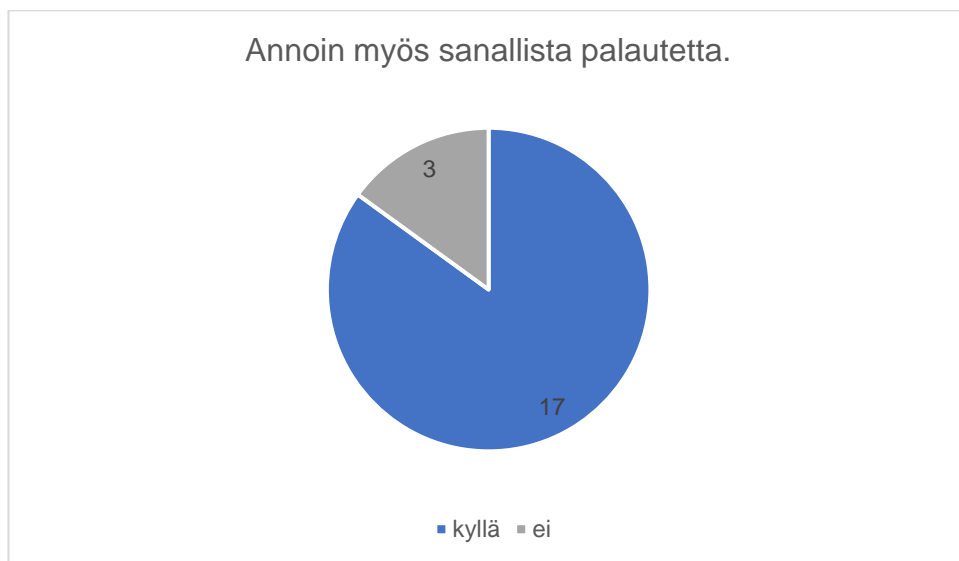
Kaikki kyselyyn vastanneet pitivät palautelomakkeen kysymyksiä joko selkeinä tai erittäin selkeinä (kuvio 4).



Kuvio 4. Palautelomakkeen kysymysten selkeys.

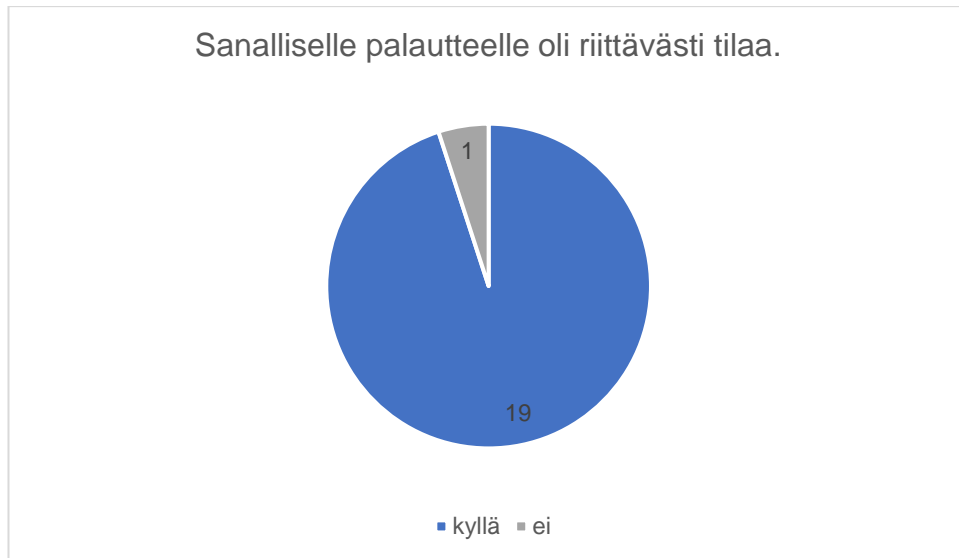
Mikään palautelomakkeen kysymyksistä ei erityisesti noussut esille, kun kysyttiin, oliko jokin kysymyksistä epäselvä tai erityisen vaikea vastattava. Alaisista yksittäiset henkilöt pitivät hankalina kysymyksinä arvioitavan henkilön asiakaslähtöisyydestä, suhtautumisesta muutokseen sekä halusta kehittää toimintaa. Vertainen koki, että oli vaikea vastata siihen, miten arvioitava henkilö huomioi työkyvyn johtamisessaan.

Sanallista palautetta palautelomakkeella oli antanut 17 vastaajaa (kuvio 5). Kolme henkilöä ei ollut antanut sanallista palautetta arvioitavalle henkilölle.



Kuvio 5. Sanallista palautetta antaneet.

Lähes kaikki vastaajista olivat sitä mieltä, että sanalliselle palautteelle oli riittävästi tilaa (kuvio 6). Vain yksi olisi kaivannut sanalliselle palautteelle enemmän tilaa.



Kuvio 6. Sanallisen palautteen tila.

Palautteen antamisen jälkeen suurin osa vastaajista ei kaivannut jatkokeskustelua (kuvio 7). Neljä vastaajaa oli käynyt jatkokeskustelun palautteen antamisen jälkeen ja kaksi vastaajista olisi jatkokeskustelua kaivannut. 14 vastaajaa ei käynyt jatkokeskustelua eikä sitä kaivannut.



Kuvio 7. Jatkokeskustelu palautteen antamisen jälkeen.

6.2.3 Vapaa sana

Kyselyn lopussa oli mahdollista jättää vapaasti sanallista palautetta palautelomakkeesta. Sanallista palautetta oli jättänyt 14 vastaajaa. Vapaan sanan palautteessa korostui palautelomakkeen helppokäyttöisyys ja selkeys.

Palautelomaketta pidettiin hyvänä ja selkeänä tapana antaa palautetta, joka muuten arjessa saattaa unohtua. Yksi vastaajista nosti esille, että kun palautetta annetaan nimellä, on lomake hyvä alku, mutta aiheesta olisi mukava vielä keskustellakin. Mikäli palautetta annettaisiin nimettömänä, vastaaja ei kokisi samaa keskustelutarvetta. Toinen vastaaja toi esille, että numeraalisessa arvioinnissa voi olla rajatapauksia, joista hän haluaisi antaa suullista palautetta, jotta ei tule väärinymmärryksiä. Pelkkä palautelomakkeen täyttäminen ei tuntunut järkevältä. Palautelomakkeen täyttämisen huomattiin vaativan luottamusta palautteenantajan ja palautteensaajan välillä. Sitä pidettiin kuitenkin hyvänä, että alaiset antavat esihenkilölleen palautetta ohjatusti.

Kehittämisideoina esille nousi se, että kysymykset voisivat olla eri vastaajille erilaiset. Tekninen toteutus kaipasi kolmen vastaajan mielestä hiomista. Lisäksi kolme vastaajista toivoi, että taulukosta kävisi selkeämmin ilmi, mihin kohtaa arvio tulee laittaa. Yksi vastaajista toivoi kommentointimahdollisuutta kysymysten perään ennemmin kuin lomakkeen loppuksi mahdollisuutta antaa sanallista palautetta. Rehellisten vastausten vuoksi yksi vastaaja olisi kaivannut mahdollisuutta antaa palautetta ilman nimeä.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, mistä asioista esihenkilöt haluavat palautetta sekä luoda 360° palautemallin mukainen lomake palautteen pyytämisen välineeksi. Opinnäytetyöllä pyrittiin myös selvittämään, miten 360° palautelomake kannattaa toteuttaa.

Palautteen avulla esihenkilöt saavat tietoon niitä vahvuuksia ja kehittämiskohteita, joita heidän ympärillään työskentelevät ihmiset heissä näkevät. Itse-reflektio on tärkeää, mutta on tärkeää myös tiedostaa, miten oma käytös ja toiminta näkyy ulospäin ja minkälaisia vaikutuksia sillä on muihin ihmisiin.

360° mallin mukaisella palautteen antolomakkeella esihenkilöt voivat helposti ja nopeasti kerätä palautetta toiminnastaan ympäriltään. Erityisesti vertaisilta saatavaa palautetta olisi hyvä hyödyntää entistä enemmän esihenkilöiden kehittymisen tukena. Palautelomakkeessa oleellista on kysyä organisaation ja esihenkilön kannalta oikeita asioita mahdollisimman selkeästi ja yksinkertaisesti.

Konstruktiiiviselle tutkimukselle tyypillisesti opinnäytetyössä luotiin teoriaan perustuva ratkaisu kohdeorganisaation arkielämän ongelmaan. Ratkaisu on testattu käytännössä neljän tiimipäällikön ja heidän työyhteisönsä toimesta. Opinnäytetyön tuotoksena syntynyt 360° palautelomake pohjautuu pääasiassa kohderyhmän subjektiivisiin kokemuksiin ja näkemyksiin huomioiden kuitenkin myös heidän alaisten, vertaisten ja esihenkilöiden kokemukset ja ajatukset. Johtopäätöksissä tuodaan esille myös tutkijan kokemuksia tutkittavasta ilmiöstä sekä niitä tulkintoja, joita tutkija on tehnyt analysoituaan ryhmähaastattelussa saatua aineistoa.

7.1 Palaute esihenkilötyössä

Itsestään selvänä johtopäätöksenä voidaan pitää sitä, että palaute on tärkeää johtamisen onnistumiseksi. Mikäli esihenkilö ei saa palautetta, vaarana on, että hän kulkee väärään suuntaan. Kohdeorganisaatiossa palautetta saadaan kerran vuodessa toteutettavalla barometrikyselyllä, mutta kohderyhmän tiimipäälliköt nostivat esille, että barometrikysely on pitkä ja kysymykset ovat moniulotteisia ja tulkinnanvaraisia. Yhdellä kysymyksellä saatetaan kysyä montaa asiaa eikä esihenkilö lopulta tiedä, mistä palautetta saa. Pitkä kysely voi myös olla esteenä sanallisen palautteen antamiselle.

Ensimmäisessä teemahaastattelussa kohderyhmä pohti teemoja, joista he palautetta haluavat. Tärkeänä pidettiin kysymyksiä vuorovaikutukseen ja lähestyttävyyteen liittyen. Tiimipäälliköt haluavat olla tavoitettavissa ja läsnä työyhteisölleen. Johtamisviestintää pidettiin myös tärkeänä teemana. Viestinnän osalta palautetta haluttiin erityisesti avoimuudesta ja siitä, huomioiko arvioitava henkilö muiden ajatuksia ja näkökulmia. Tiimipäälliköt halusivat palautetta myös työkykyjohtamisesta, psykologisesti turvallisen ilmapiirin edistämisestä, kehittymishalusta sekä siitä, miten he huomioivat organisaatiolle tärkeän asiakaslähtöisyyden omassa työssään.

Organisaation palautekulttuurilla on suuri merkitys siinä, kuinka helppoa tai vaikeaa palautteen antaminen on. Kaikenlaisen palautteen, myös korjaavan, tulisi olla osa arkipäiväistä vuorovaikutusta työyhteisössä. Organisaation epäselvät palautekäytännöt toimivat esteenä palautteen antamiselle. Organisaatiossa tulisi olla kiinnostuneita siitä, että esihenkilöt saavat riittävästi palautetta. Kohderyhmän tiimipäälliköt kokivat, että omassa työssä kehittymisen kannalta olisi hyvä pyytää palautetta samalla palautelomakkeella useamman kerran vuodessa.

Palautteenvastaanottajan roolia ei pidä aliarvioida. Teemahaastattelussa kohderyhmän tiimipäälliköt pohtivat sitä, että jos aina pyytää vapaaehtoisia antamaan palautetta voi vaarana olla se, että aina samat ihmiset antavat palautetta. Jos taas esihenkilö aina valitsee palautteenantajat, on vaarana, että ne henkilöt, joiden palautetta ei haluta kuulla, jätetään valitsematta. Toisaalta esihenkilöiden on mahdollista huomioida eri aikoina vaihteleva oma henkinen kuormansa, jos he voivat valita keneltä palautetta pyytävät. Joissain tilanteissa esihenkilö voi olla valmiimpi kuulemaan korjaavaa palautetta, kun taas toisessa hetkessä kehujen ja positiivisten palautteiden kuuleminen voi olla tarpeellisempaa.

Vertaisilta esihenkilö voi saada sellaista palautetta, jota kukaan muu ei pysty antamaan. Jotta vertaiset voivat antaa rehellistä palautetta, tulee työyhteisön olla avoin ja rehellinen. Vertaiset nostivat kyselyssä esille, että palautteen antaminen olisi voinut olla vaikeaa, jos olisi pitänyt antaa rakentavaa palautetta.

Mikäli konfliktit vertaisen kanssa halutaan välttää, voi rehellisen palautteen antaminen olla vaikeaa.

Itsearviointi ja oman toiminnan reflektointi on avainasemassa muilta saadun palautteen vastaanottamisessa ja palautteen pohjalta kehittämisessä. Osa itsetuntemusta on se, että tunnistaa omat vahvuudet ja heikkoudet. Itsetuntemuksen lisääntyminen antaa myös hyvän pohjan itsearvioinnin kehittämiselle. Kun esihenkilöllä on realistinen käsitys omasta toiminnasta, on hänellä mahdollisuudet suoriutua paremmin. Hyvä esihenkilö on kiinnostunut itsensä kehittamisestä ja itsensä kehittämisen tueksi esihenkilö tarvitsee palautetta.

Kehittyminen vaatii esihenkilöltä halua ja kykyä kehittyä sekä tukea ja kannustusta kehittämiseen. Esihenkilö pystyy muuttamaan toimintaansa, kun hän saa palautetta säännöllisesti ja suoraan. Jos esihenkilö ei pyydä eikä saa palautetta, ei hänen myöskään voida olettaa kehittyvän tai muuttavan toimintatapaan.

7.2 360° palautelomake

Ennen opinnäytetyön aloittamista oli jo valittu palautteen antomalliksi 360° palautemalli. Vaikka palautteenantomalli osoittautui opinnäytetyöprosessin aikana toimivaksi, prosessin aikana kävi ilmi myös se, että pelkkä kirjallinen palaute ei välttämättä ole riittävää. Kirjallisen, nopeasti täytettävän palautelomakkeen haasteena on se, että palaute voi muuttua kaavamaiseksi ja muodon vuoksi annetuksi palautteeksi. Kirjallinen palaute toimii parhaiten, kun sitä käytetään keskustelun avauksena.

Kun pohditaan sitä, mistä esihenkilöt palautetta haluavat, on teemojen lisäksi pohdittava siten, miten saadaan mahdollisimman konkreettista ja selkeää palautetta. Palautelomakkeelle valitut kysymykset pohdittiin tarkkaan niin, että yhdellä kysymyksellä kysytään vain yhtä asiaa ja että jokainen kysymys on niin yksinkertainen ja selkeä kuin mahdollista.

Palautteenantaja ja -vastaanottaja tulkitsevat palautelomakkeen kysymykset omasta näkökulmastaan. Kohderyhmän tiimipäälliköt toivat haastattelussa esille, että itsearviointia tehdessä heidän oli pitänyt pohtia omaa toimintaansa monesta eri näkökulmasta, koska myös muut vastaajat katsovat arvioitavan henkilön toimintaa eri näkökulmista. Voi olla, että arvioitava henkilö näyttäytyy vertaisilleen henkilönä, joka mielellään kehittää toimintaa, mutta tämä puoli jää alaisilta kokonaan pimentoon.

Vaikka suurin osa palautelomakkeeseen vastanneista ei kaivannut jatkokeskustelua, aiemmat tutkimukset ja kirjallisuus tarjoaa useita eri näkökulmia sille, miksi jatkokeskustelu on tärkeä. Positiivisen palautteen tulisi sisältää arvioinnin lisäksi myös analyysi siitä, miksi kyseistä toimintaa kannattaa jatkaa. Konkreettiset esimerkit paitsi vahvistavat annetun palautteen luotettavuutta myös helpottavat arvioitavaa henkilöä jatkamaan hyväksi havaittua toimintaa. Jatkokeskusteluiden avulla voidaan myös välttää palautteen ylianalysointi ja virheelliset tulkinnat.

Eryteisesti jatkokeskustelun mahdollistaminen puoltaa sitä, että palautetta tulee antaa omalla nimellä. Palautteen antaminen omalla nimellä on mahdollisuus myös palautteenantajalle. Palautteenantaja voi jatkokeskustelun avulla varmistua siitä, että palaute on kuultu sellaisena kuin se on tarkoitettu ja mahdollisista tulkintaeroista voidaan keskustella. Korjaava palaute olisi myös hyvä antaa henkilökohtaisesti käydyssä kahdenkeskeisessä keskustelussa. Anonyymisti annettu palaute voi olla kärjistettyä, passiivista tai keskivertoa ilman erityistä pohdintaa. Ääripäiden vastaukset ilman perusteluita tai keskiverto palaute ei ole palautteensaajan kannalta oleellista. Anonyymisti voidaan myös antaa palautetta asioista, joista ei välttämättä tiedetä riittävästi.

Kohderyhmän haastatteluissa nousi esille huoli siitä, että palaute ei ole rehellistä, kun palautteenantaja joutuu antamaan sen omalla nimellään. Myös vertaiset pohtivat sitä, olisiko vaikeaa antaa rakentavaa palautetta, jos sellaista olisi annettavaksi. Palautteen antamiseen tarvitaan selkeät pelisäännöt, jotta palautteesta saadaan paras mahdollinen hyöty irti. Palautteesta ja palautekulttuurista voi olla tarpeen keskustella avoimesti ennen palautteen keräämistä.

Luotuun 360° palautelomakkeeseen valikoitui asteikoksi 1–4 eikä kohderyhmän tiimpäälliköt tai palautelomakkeeseen vastanneet kaivanneet siihen muutosta. Asteikko saattaa kuitenkin olla liian suppea ja muutosta toiminnassa voi olla vaikea ilmaista liian suppealla asteikolla. Lopulliseen palautelomakkeeseen valikoitui tästä syystä asteikoksi 1–6.

Vaikka 360° palautelomake toimi odotetusti ja hyvin, voitaneen todeta, että se ei yksinään ole riittävä. Kirjallisen palautteen lisäksi kaivataan keskustelua ja suppean palautelomakkeen rinnalle laajempaa kyselyä. 360° palautelomake ei korvaa olemassa olevia palautteen antamisen tapoja, vaan täydentää niitä.

7.3 Hyödynnettävyys

Opinnäytetyön tuotoksena syntynyt 360° palautelomake on hyödynnettävissä paitsi kohdeorganisaatiossa laajemmin myös muissa organisaatioissa, joissa esihenkilötyötä tehdään vastaavassa työyhteisössä. Palautelomakkeen kysymykset on valittu esihenkilötyön näkökulmasta ja vaikka niissä on huomioitu Kelassa johtamistapana oleva valmentava ote, vastaavia asioita voidaan kysyä yleisesti esihenkilötyöhön liittyen. Palautelomake on helposti muokattavissa vastaamaan palautteen pyytäjän tarpeita. Lomaketta käytettäessä on kuitenkin hyvä muistaa, että organisaation kulttuuri ja strategia määrittävät sen, minkälaisia asioita lomakkeella kannattaa kysyä.

360° palautemallissa oleellista on pyytää palautetta joka suunnasta. Luotu palautelomake ei toimi esimerkiksi sellaisilla esihenkilöillä, joilla ei ole vertaisia tai selkeää esihenkilöä. Palautelomake ei välttämättä ole tarkoituksenmukainen myöskään silloin, jos esihenkilöllä on alle viisi alaista, ellei palautetta pyydetä yhdeltä alaiselta kerrallaan. Parhaiten palautelomake toimii silloin, kun sen avulla voi pyytää palautetta useamman kerran vuodessa eri ihmisiltä.

Kohderyhmästä nousseet teemat (psykologinen turvallisuus, vuorovaikutus ja johtamisviestintä, työkyvyn johtaminen ja työhyvinvointi sekä luottamuksen

rakentaminen) ovat missä tahansa esihenkilötyössä toistuvia teemoja ja siitä näkökulmasta palautelomake on hyödynnettävissä muissakin organisaatioissa.

8 POHDINTA

Esihenkilötyötä tehdään omalla persoonalla ja esihenkilötyössä onnistumisessa oleellista on, että esihenkilö voi olla aidosti oma itsensä. Saatu palaute on tärkeää kuunnella ja kuulla, mutta jokaisen esihenkilön on itse päätettävä se, miten saadun palautteen käyttää. Jos eri tahoilta saatu palaute on keskenään ristiriitaista tai ristiriidassa sen kanssa, miten esihenkilö haluaa esihenkilötyötä tehdä, on tärkeää koittaa löytää kultainen keskitie siinä, että huomioi saamansa palautteen, muttei matkan varrella hukkaa itseään esihenkilönä. Palaute ei aina ole yksiselitteisesti oikeassa, vaan se on muiden ihmisten näkemys arvioitavan henkilön toiminnasta. Hyvän itsetuntemuksen avulla esihenkilö voi kehittää itseään vastaamaan paremmin sitä, mitä häneltä odotetaan ja toivotaan huomioimalla samalla omat ajatuksensa hyvästä esihenkilötyöstä.

Palauteprosessi muodostuu eri vaiheista eikä se pääty palautteen saamiseen, vaikka tässä opinnäytetyössä niin tavallaan tapahtuu. Palautteen saamisen jälkeen arvioitavan henkilön olisi hyvä tehdä itselleen kehityssuunnitelma ja käydä se läpi oman esihenkilönsä kanssa. Kehityssuunnitelmaan tulisi säännöllisesti palata, ja palautetta suunnitelman tueksi pitäisi pyytää säännöllisesti useammin kuin kerran vuodessa. Hyvä jatkotutkimuksen kohde olisikin kehityssuunnitelmapohjan luominen. Palautetta ei pidä kerätä ainoastaan palautteen saamisen vuoksi vaan palautteen tavoitteena tulisi olla se, että palautetta saava henkilö ylläpitää vahvuuksiaan, parantaa suoritustaan tai kehittää toimintaansa saadun palautteen perusteella.

Esihenkilöt voivat omalla toiminnallaan edistää hyvän palautekulttuurin syntymistä sekä pyytämällä palautetta että antamalla sitä. Lähtöajatuksena oli, että Kelassa palautekulttuuriin kuuluu se, että palautetta ei anneta, ellei joku ole tehnyt virhettä eikä palautetta olla valmiita antamaan omalla nimellä. Palautelomakkeeseen vastanneet kuitenkin toivat melko yksimielisesti esille, että omalla nimellä palautteen antaminen on helppoa ja osa työelämän arkipäivää. Mielenkiintoinen jatkotutkimuksen kohde voisi olla Kelan palautekulttuuri sekä sitä edistävien toimenpiteiden selvittäminen. Ehkä jonain päivänä palautteen keräämistä varten ei enää tarvittaisi erillistä lomaketta, vaan palautteen antaminen voisi olla osa arjen normaalia vuorovaikutusta.

LÄHTEET

Aarnikoivu, H. (2008.) Esimiehenä arjessa. WSOYPro. <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.lillukka.samk.fi/teos/JAEBHXCTDG>

Ahonen, R. & Lohtaja-Ahonen, S. (2014.) Palaute kuuluu kaikille. Human Interest.

Aivoliitto. (6.6.2023.) Palautteella on iso merkitys työntekijälle. <https://www.aivoliitto.fi/aivoterveys/artikkelit/palautteella-on-iso-merkitys-tyontekijalle/-9220c987>

Ajanko, S., & Brink, B. (2016). Moninaisuuden johtaminen: Ytimessä johtajan itsetuntemus. Suomen Liikekirjat.

Fleenor, J., Taylor, S. & Chappelow, C. (2008.) Leveraging the Impact of 360-Degree Feedback. Center for Creative Leadership. <https://samk.finna.fi/Record/samk.991329809205968?sid=2925947623>

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2009.) Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino Gaudeamus. <https://www.elibslibrary.com/book/9789523458123>

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2013.) Tutki ja kirjoita. 18. uud. p. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Juuti, P. (2016.) Johtamisen kehittäminen. PS Kustannus.

Järvinen, P. (2012.) Esimiestyön vaikeus ja viisaus. Sanoma Pro. <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.lillukka.samk.fi/teos/FAJBGXBTGDG> - kohta: Esimiestyön((f6)n((20)vaikeus((20)ja((20)viisaus/piste:t1

Järvinen, P. (2016.) Onnistu esimiehenä. Talentum. <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.lillukka.samk.fi/teos/EABBBXXTBBAED> - kohta: ONNISTU((20)ESIMIEHEN((c4)((20

Kananen, J. (2010.) Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. (2017.) Kehittämistutkimus interventiotutkimuksen muotona: opas opinnäytetyön ja pro gradun kirjoittajalle. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kupias, P., Peltola, R. & Saloranta, P. (2011.) Onnistu palautteessa. WSOYpro. <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.lillukka.samk.fi/teos/GABBBXXTBBAED> - kohta: ONNISTU((20)PALAUTTEESSA((20

Lehtonen, E. (26.4.2021.) Osaatko antaa rakentavaa palautetta etänä? Vaihda videopalaveri puheluksi ja 5 muuta asiantuntijan vinkkiä. Kauppalehti. <https://www-kauppalehti-fi.lillukka.samk.fi/uutiset/osaatko-antaa-rakentavaa-palautetta-etana-vaihda-videopalaveri-puheluksi-ja-5-muuta-asiantuntijan-vinkkia/18af224a-ea25-4677-9704-f8be366136e3>

Moksi, K. (2016.) Menesty esimiehenä nykyajassa: pikaopas valmentavaan esimiestyöhön.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. (2015.) Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Sanoma Pro Oy. <https://www.elibrary.com/book/978-952-63-2695-5>

Oulasmaa, M. & Pesonen, M. (2022.) Suoraa palautetta!: viisaan keskustelun käsikirja. Alma Talent. <https://lillukka.samk.fi/login?&url=https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/22jo447068>

Pentikäinen, M. (2009.) Ensiaskleet esimiehenä. WSOYPro. <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.lillukka.samk.fi/teos/HABBCXCTDG>

Pirnes, U. (2003.) Kehittyvä johtajuus: johtamisen dynamiikka. Otava.

Puusa, A. & Juuti, P. (2020.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus Oy. <https://www.elibrary.com/reader/9789523456167>

Ranne, J. (2006.) Anna palaa! : käytännön palautetaitokirja. Ai-Ai.

Rao, T. V: & Rao, R. (2014.) The Power of 360 Degree Feedback: The India Way for Leadership Effectiveness. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/samk/detail.action?docID=1759078>

Rasila, M., & Pitkonen, M. (2009). Ihana, kamala palaute: Työkirja. Yrityskirjat.

Riitinki, S. (2021.) Palautekulttuuri ja sen kehittäminen – Case Kelan Läntinen vakuutuspiiri toimeentulotukiryhmä. <https://www.theseus.fi/handle/10024/493259>

Romppanen, B. & Kallasvuori, A. (2011.) Johtajuuden rakentuminen: eväitä lähijohtamiseen. Kansanvalitusseura.

Rötkin, L. (2015.) Terveisiä pomolle. Talentum. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.lillukka.samk.fi/teos/JAEBFXCTEB - kohta:TERVEISI\(\(c4\)\(\(20\)POMOLLE\(\(20\)piste:b0](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.lillukka.samk.fi/teos/JAEBFXCTEB - kohta:TERVEISI((c4)((20)POMOLLE((20)piste:b0)

Sarkkinen, M. (21.1.2020.) Oman johtamistyylin löytäminen keventää esihenkilön kuormaa. Työterveyslaitos. <https://www.ttl.fi/tyopiste/oman-johtamistyylin-loytaminen-keventaa-esimiehen-kuormaa>

Silvennoinen, M. & Tilli, A-M. (2017.) Palautemestari.

Sydänmaanlakka, P. (2010). Älykäs itsensä johtaminen: Näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. Alma Talent. <https://www.ellibslibrary.com/book/9789521445835>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018.) Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789520400118>

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. (2019.) Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje. Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa. 3/2019. https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarviointin_ohje_2020.pdf

Työterveyslaitos. (20.3.2017.) Palaute on työelämän pienin suuri asia. <https://www.ttl.fi/tyopiste/palaute-on-tyoelaman-pienin-suuri-asia>

Työterveyslaitos. (11.10.2023.) Työelämän muutos haastaa esihenkilöt etsimään uusia työtapoja – nämä ovat uuden johtamisen neljä kulmakiveä. <https://www.ttl.fi/ajankohtaista/tiedote/tyoelaman-muutos-haastaa-esihenkilot-etsimaan-uusia-tyotapoja-nama-ovat-uuden-johtamisen-nelja>

Vilka, H. (2021.) Näin onnistut opinnäytetyössä. Ratkaisut tutkimuksen umpikujiin. PS-Kustannus. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789523701236>

LIITE 1: ENSIMMÄISEN TEEMAHAASTATTELUN RUNKO

- Osallistujien taustatiedot ja tutkimuksen esittely
- Johtaminen Kelassa
 - strategia
 - valmentava ote
 - johtamisen periaatteet
 - palautteenantomallit (barometri)
- Palaute
 - merkitys
 - aihealueet
 - palautekulttuuri
- 360° palautelomake
 - kysymykset
 - sisältö / teemat
 - asettelu
 - arviointiasteikko
 - arvioitava asia
 - skaala
 - vastaajat
 - anonymiteetti

LIITE 2: TOISEN TEEMAHAASTATTELUN RUNKO

- Toteutus
 - vastaajien valinta
 - anonymiteetti
- 360° palautelomake
 - kysymysten toimivuus
 - asteikon toimivuus
 - sanallinen palaute
 - jatkokeskustelut
- Kohderyhmä kokemukset
 - palautteen saaminen
 - palautteen hyödyntäminen
- Kehittämissideat

LIITE 3: KYSELY

Palautekysely: 360 astetta palautelomake

Opiskelen tradenomi (YAMK) opintoja ja teen opinnäytetyötä siitä, miten palaute voi auttaa kehittymään esihenkilötyössä.

Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää 360 astetta palautteenantomallin mukainen palautelomake esihenkilötyön tueksi. 360 palautteenantomallin mukaisella lomakkeella palautetta kerätään arvioitavan henkilön alaisilta, vertaisilta ja esihenkilöltä. Lisäksi arvioitava henkilö tekee itsearviointin.

Palautelomake oli testattavana neljän tiimipäällikön alaisilla, vertaisilla ja esihenkilöillä kesällä 2023 ja osallistuit tuolloin lomakkeen testaamiseen. Pyytäisin nyt sinulta palautetta lomakkeen käytöstä, jotta voin kehittää palautelomaketta vastamaan paremmin myös palautetta antavien tarpeita.

Alla lyhyt Lyyti-kysely, johon toivon, että vastaat 17.10.2023 mennessä. Vastaukset annetaan anonymisti eikä vastaajaa pysty tunnistamaan vastauksesta. (Tähdellä merkityt kysymykset ovat pakollisia.)

Kiitos sekä palautelomakkeen testaamisesta että tähän kyselyyn vastaamisesta!

Täytin palautelomakkeen arvioitavan henkilön *

esihenkilönä

vertaisena

alaisena

Annoitko palautetta anonymisti vai omalla nimellä? *

anonymisti

omalla nimellä

Mikäli vastasit antaneesi palautetta omalla nimellä, miten koit palautteenannon?

Palautteen väittämät olivat selkeitä (1=ei lainkaan selkeitä, 5=erittäin selkeitä). *

5

4

3

2

1

Oliko joku väittämistä erityisen epäselvä? Oliko johonkin väittämään erityisen vaikea vastata?

Annoin myös sanallista palautetta. *

Kyllä

Ei

Sanalliselle palautteelle oli riittävästi tilaa.

Kyllä

Ei

Palautelomakkeen täyttäminen johti jatkokeskusteluun arvioitavan henkilön kanssa. *

Kyllä

Ei, enkä kaivannut jatkokeskustelua.

Ei, mutta olisin toivonut jatkokeskustelua.

Vapaa sana – mitä muuta palautetta haluat antaa palautelomakkeen kehittämiseksi?

LIITE 4: 360° PALAUTELOMAKE

Esihenkilön 360° arviointi

Arvioitavan nimi:

Arvioijan nimi:

Arviointipäivämäärä:

Arviointiasteikko: 1=täysin eri mieltä
 2=eri mieltä
 3=osittain eri mieltä
 4=osittain samaa mieltä
 5=samaa mieltä
 6=täysin samaa mieltä

Arvioitavat asiat	Itsearviointi	Esihenkilö	Vertainen	Alainen
Voin olla oma itseni, kun keskustelen arvioitavan henkilön kanssa.				
Koen tulevani kuulluksi, kun keskustelen arvioitavan henkilön kanssa.				
Arvioitava henkilö toimii vuorovaikutteisesti suhteessa minuun.				
Arvioitava henkilö viestii avoimesti.				
Arvioitava henkilö huomioi työkyvyn johtamisessaan.				

Arvioitava henkilö kykenee ottamaan vastaan palautetta.				
Arvioitava henkilö huomioi asiakaslähtöisyyden toiminnassaan.				
Arvioitava henkilö kannustaa tuomaan esille ajatuksia ja mielipiteitä.				
Arvioitava henkilö ottaa näkökulmani huomioon.				
Arvioitava henkilö suhtautuu rakentavasti virheisiin.				
Arvioitava henkilö on tavoitettavissa.				
Voin luottaa arvioitavaan henkilöön vaikeissakin tilanteissa.				
Arvioitava henkilö haluaa kehittää toimintaa.				
Arvioitava henkilö suhtautuu positiivisesti muutokseen.				

Avoin sanallinen palaute:
