

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Johtamisen ja liiketoimintaosaamisen koulutus
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Riitta Väistö

PALAUTEKÄYTÄNTÖ KEHITTÄMISKOHTENA POHJOIS-KARJALAN
KOULUTUSKUNTAYHTYMÄSSÄ

Opinnäytetyö
Toukokuu 2017



OPINNÄYTETYÖ
Toukokuu 2017
Johtamisen ja liiketoimintaosaamisen
koulutus

Tikkarinne 9
80200 JOENSUU
(013) 260 600

Tekijä(t)
Riitta Väistö

Nimeke
Palautekäytäntö kehittämiskohteena Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymässä

Toimeksiantaja
Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymä

Tiivistelmä

Vuonna 2018 voimaan tuleva reformi muuttaa ammatillisen koulutuksen lainsäädännön, rahoitus- sekä ohjausjärjestelmän ja siten myös nykyiset toimintatavat. Työyhteisön muutos- ja kehitystilanteissa vuorovaikutuksella ja palautteella on keskeinen asema. Palauteella on tärkeä merkitys henkilöstön jaksamisessa, kehittymisessä ja työhyvinvoinnissa.

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää esimiehen ja alaisen välisen vuorovaikutuksen ja palautekäytännön nykytilaa sekä tehdä ehdotuksia niiden kehittämiseksi. Vuosittaisen työolobarometrin tulosten mukaan esimiesten ja alaisten välisessä vuorovaikutuksessa ja palautekäytännössä on kehitettävää.

Tutkimus toteutettiin laadullisena toimintatutkimuksena, jossa pääasiallisena tiedonhankintamenetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Työyhteisöstä haastatteluun osallistui sekä esimiehiä että työntekijöitä.

Tärkeimmäksi tulokseksi opinnäytetyössä nousi esimiehen ja työntekijän välinen luottamus. Työntekijä ei rohkene antaa palautetta esimiehelleen, jos luottamusta ei ole. Toinen tärkeä havainto oli, että ihmiset ymmärtävät palautteen käsitteenä eri tavoin ja että palautteen antaminen merkitsee heille eri asiaa. Lisäksi tutkimuksessa selvisi, että työntekijät pitävät arkipalautetta tärkeimpänä palautekanavana. Tärkeäksi koettiin myös järjestelmä, jossa palautetta voi antaa anonyymisti. Jatkossa olisi mielenkiintoista tutkia laajemmin työyhteisötaitojen ja johtajana onnistumisen välisiä yhteyksiä.

Kieli
suomi

Sivuja 60
Liitteet 2
Liitesivumäärä 11

Asiasanat
palaute, luottamus, vuorovaikutus, palautejärjestelmät



THESIS
May 2017
Degree Programme in Business
Management and Leadership

Tikkarinne 9
80200 JOENSUU, FINLAND
+358 13 260 600

Author (s)
Riitta Väistö

Title
The Development of Feedback Practises at North Karelia Municipal Education and Training Consortium
Commissioned by
North Karelia Municipal Education and Training Consortium

Abstract

The reform of vocational education and training in 2018 will change the current legislation, finances and policies. During transition in the workplace, communication, interaction and feedback are of significant importance. Feedback has a strong effect on how the personnel manage work-related stress, how they develop themselves and how they take care of their work wellbeing.

The purpose of this study was to find out the present state of superior–subordinate interaction, communication and feedback practises and to provide proposals on how to develop communication and feedback in the workplace. The results of the yearly working conditions survey show there is a need to develop the practices in communication and feedback between the superiors and subordinates. This thesis was carried out as an action research and the material was collected using theme interviews. Both the superiors and the subordinates were interviewed in the study.

The results on the study indicate firstly how important trust is between the superiors and the subordinates. The lack of trust discourages the subordinates from giving feedback. Secondly, it is also found that the word ‘feedback’ means different things to different people. Thirdly, the study shows that the subordinates find feedback in everyday situation to be the most important method of giving feedback to the superiors. Fourthly, the subordinates find it important that there is a system which makes it possible to give feedback anonymously in the workplace.

In the future it would be interesting to conduct a wider study on the relationship between working community skills and how superiors succeed in their work.

Language
Finnish

Pages 60
Appendices 2
Pages of Appendices 11

Keyword
feedback, trust, interaction , feedback channels

Sisältö

Tiivistelmä

Abstract

1	Johdanto	5
1.1	Opinnäytetyön tausta ja lähtökohdat.....	5
1.2	Opinnäytetyön tavoitteet ja rajaukset.....	5
1.3	Opinnäytetyön rakenne.....	6
2	Palautteen avaintekijät.....	7
2.1	Johtaminen ja esimiestyö	7
2.2	Vuorovaikutustaidot	12
2.3	Palaute osana organisaatiokulttuuria.....	17
3	Kehittämistyön lähestymistapa ja tiedonhankinnan menetelmät.....	28
3.1	Kehittäminen yleisesti	28
3.2	Kehittämistyön lähestymistapa	29
3.3	Kehittämistyön tiedonhankintamenetelmät	30
4	Tutkimuksen toteutus.....	33
4.1	Kohdeorganisaation esittely.....	33
4.2	Tutkimuksen toteutus.....	37
4.3	Aineiston analysointi ja tulkinta	38
5	Tutkimuksen tulokset	39
5.1	Työolobarometri.....	39
5.2	Palaute ja palautekulttuuri	42
5.3	Esimiehen ja työntekijän välinen vuorovaikutus ja palaute	45
5.4	Palautejärjestelmät	47
6	Johtopäätökset ja kehittämissuhteet	49
6.1	Tulosten tarkastelu	49
6.2	Kehittämissuhteet	51
6.3	Menetelmien arviointi ja luotettavuus.....	54
6.4	Yhteenveto ja pohdinta	57
	Lähteet.....	59

Liitteet

Liite 1 Työolobarometrin kysymykset

Liite 2 Teemahaastattelun runko

1 Johdanto

1.1 Opinnäytetyön tausta ja lähtökohdat

Vuonna 2018 voimaan tuleva reformi muuttaa ammatillisen koulutuksen lain-säädännön, rahoitus- sekä ohjausjärjestelmät, ja siten myös nykyiset toiminta-tavat ammatillisessa koulutuksessa. Samalla ammatillisen koulutuksen rahoitus vähenee merkittävästi ja pysyväisluonteisesti. Reformi vaikuttaa koko Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymään. Koulutuskuntayhtymän toiminnan, johtamis-järjestelmän ja organisaation uudistamisen tavoitteena on luoda kuntayhtymälle erinomaiset pitkän aikavälin toimintaedellytykset toteuttaa perustehtävänsä menestyksellisesti ja vastuullisesti. Koulutuskuntayhtymän hallitus on tehnyt päätöksen organisaatiomuutoksesta.

Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymässä muutos on ollut jatkuvaa viimeisten kuuden vuoden ajan ja yhteistoimintaneuvotteluja on käyty vuosittain. Jatkuva muutos tuo haastetta johtamiseen ja toimintaan ja vaikuttaa esimiesten ja henki-löstitön väliseen vuorovaikutukseen. Muutos- ja kehitystilanteessa työyhteisössä vuorovaikutuksella ja palautteella on keskeinen asema. Palautteella on merki-tystä henkilöstön kehittämisessä ja työhyvinvoinnissa myös muutoksen keskel-lä. Tältä pohjalta kuntayhtymässä haluttiin tutkia, toimiiko esimiesten ja alaisten välinen palaute ja ovatko henkilöstön palautejärjestelmät toimivia.

1.2 Opinnäytetyön tavoitteet ja rajaukset

Opinnäytetyö on työelämän kehittämistehtävä, jonka tavoitteena on kehittää Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymässä esimiehen ja alaisen välistä palaute-käytäntöä, vuorovaikutusta sekä henkilöstön palautejärjestelmiä. Tutkimukses-sa tarkastelun kohteena ovat esimiehen ja alaisen välisen vuorovaikutuksen ja palautekäytännön nykytilanne. Osana tutkimusta tarkastellaan henkilöstön pa-

lautekanavien toimivuutta. Tarkoituksena on tehdä ehdotuksia vuorovaikutuksen ja palautejärjestelmien kehittämiseksi.

Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymän henkilöstön palautekanavana toimii työolobarometri, jolla kerätään vuosittain tietoa henkilöstöltä työtyytyväisyydestä. Lisäksi esimiehet ja alaiset antavat toisilleen palautetta vuosittain käytävissä kehityskeskusteluissa.

1.3 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö on soveltuvaan empiiriseen tutkimukseen pohjautuva työelämän ja oman organisaation kehittämistehtävä, jonka lähestymistavaksi valikoitui toimintatutkimus. Toimintatutkimus mahdollistaa tutkijan toiminnan osana organisaatiota, sillä tutkijalla pitää olla aktiivinen rooli muutoksessa ja tutkijan ja tutkittavien yhteistyö on oleellinen elementti. Toimintatutkimuksella tavoitellaan ongelman ratkaisemista ja pysyvää muutosta.

Tutkimuksessa käytetään tiedonhankintamenetelminä dokumenttianalyysia, haastattelua sekä havainnointia. Tutkimuksiin osallistuvilla taataan anonymiteetti niin, että yksittäisen vastaajan henkilöllisyys ei tule esille tutkimuksessa eikä raportissa. Haastattelut ovat luottamuksellisia ja keskustelut jäävät vain haastattelijan ja haastateltavan tietoon.

Tiedonhankinnan tavoitteena on saada tietoa vuorovaikutuksen merkityksestä palautteen antamisessa ja vastaanottamisessa. Lisäksi tietoa kerätään johtamisen ja esimiestyön vaikutuksesta palautekulttuuriin sekä palautejärjestelmien toimivuudesta.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsitellään palautteen avaintekijöitä. Johtamisen ja esimiestyön sekä vuorovaikutustaitojen vaikutusta käsitellään palautteen antamisen ja vastaanottamisen näkökulmasta.

Varsinaisen tutkimuksen käsittely alkaa Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymän esittelyllä. Tämän jälkeen selvitetään tutkimuksen toteutus, aineiston analysointi sekä tulkinta ja tulokset. Johtopäätöksiin sisältyy tulosten tarkastelu ja kehittämisehdotukset.

2 Palautteen avaintekijät

2.1 Johtaminen ja esimiestyö

Tainion (2007) mukaan kyselevä johtaja menestyy, sillä johtaja ei voi itse tietää kaikkea, eikä hänen tarvitsekaan. Kehittävä johtaja rakentaa ympärilleen toimivan ryhmän ja luo edellytykset rikkaalle dialogille. (Tainio 2007,11.) Onnistuakseen johtajan tulisi ymmärtää, mistä eri ihmiset innostuvat, mitkä asiat ovat kellekin kulloinkin tärkeitä ja miten asioista tulisi viestiä eri tilanteissa. Kaikki voivat kehittyä ympäristönsä aktiivisina tarkkailijoina ja tulkitsijoina. (Tainio 2007, 12.)

Esimiehen tulee tuntee alaisensa, tunnistaa heidän kykynsä ja ominaisuutensa. Tämä auttaa häntä toimimaan jokaisen kanssa ja varmistaa erityisesti sen, että negatiivisuus ei työyhteisössä pääse valtaamaan alaa ja että jokaista saadaan rohkaistua positiivisiin suorituksiin niillä keinoin, jotka kyseiselle henkilölle ovat tarkoituksenmukaisia. (Rope & Kettunen 2012, 106.)

Alaiset haluavat tulla kohdatuksi yksilöinä haasteineen ja onnistumisineen. He tarvitsevat esimiehen aikaa, huomiota ja ohjausta varmistuakseen, että menestyvät työssään. Odotukset esimiestä kohtaan lisääntyvät ja monipuolistuvat mitä isommasta pomosta on kyse. Kuitenkaan tarpeet ja toiveet lähiesimiestyölle eivät katoa mihinkään. (Rötkin 2015, 71.)

Jos esimiehellä on johdettavana monien eri alojen asiantuntijoita, hän ei voi olla ammatillisesti kokeneempi tai pätevämpi, vaan johtaminen perustuu asiantuntijan substanssiosaamiseen ja esimiehen prosessiosaamisen yhdistämiseen toi-

mivassa vuorovaikutuksessa. Johtajuus syntyy vuorovaikutuksessa johdettavien kanssa. Luottamuksen syntyminen vaatii vuorovaikutusta ja toimintaa kaikilta osapuolilta. (Roos & Mönkkönen 2015, 80.)

Menestymisen avain esimiestyössä on realistinen käsitys omasta itsestään yhdistettynä hyvään tunneälyyn. Kun esimies pystyy olemaan itselleen rehellinen, hän pystyy ottamaan palautetta ja rankkaakin kritiikkiä vastaan oikealla tavalla sekä arvostamaan kehuja niiden osuessa oikeaan. Kehittyminen ihmisenä ja esimiehenä edellyttää halua saada palautetta ja kykyä ottaa palautetta vastaan. (Rötkin 2015, 40–41.)

Avoimuus, rehellisyys ja luottamus saadaan aikaan olemalla rehellinen, avoin ja seisomalla omien sanojensa takana. Tärkeää on myös sopia siitä, mikä on luottamuksellista ja mikä ei, sekä keskustelemalla asioista ilman arvovaltalatausta ja asioiden ottamista henkilökohtaisesti. (Rope & Kettunen 2012, 51–52.)

Avoimuudella saadaan henkilöstölle mielikuva, että heitä kuunnellaan ja asiat kerrotaan heille. Avoimuuden kautta saadaan henkilöstölle positiivinen halu toimia työyhteisössä. Läsnä olemisen taito antaa ihmiselle tunteen, että toinen ihminen päästää lähelle ja että hänelle voi uskoutua. Tämä osaltaan vaikuttaa siihen, että esimiehen ja alaisen suhteet voivat muodostua mutkattomiksi ja luonteviksi. Läsnä oleminen on kyky, joka toisilla ihmisillä on ja toisilta puuttuu lähes kokonaan. (Rope & Kettunen 2012, 213.)

Esimies ei käytä valtaansa pelkästään asemansa, vaan myös persoonansa kautta. Esimies ei voi persoonaansa juurikaan muuttaa, mutta käyttäytymistään sen sijaan paljonkin. Jos esimies on leipääntynyt työhönsä, hänen toimintansa heijastuu negatiivisesti henkilöstöön ja organisaation toimintaan. (Järvinen 2014, 69–70.)

Johtaminen omalla esimerkillä on erittäin tehokas tapa johtaa. Henkinen älykyys ilmenee erityisesti omalla esimerkillä johtamisena, motivointina ja innostamisena sekä yksilön kunnioittamisena. Johtajan perusasenne tulisi olla jokaista yksilöä kunnioittava ja arvostava. (Sydänmaanlakka 2009, 159.)

Esimiehen rooli vaatii suurta epäitsekkyyttä ja edellyttää äärimmäistä vilpittömyyttä. Nämä ominaisuudet korostuvat, kun kyseessä on suorituksen johtaminen ja palautteenanto. Suorituksen johtamisessa on kyse siitä, että työntekijöitä ohjataan ja tuetaan tekemään oikeita asioita oikealla tavalla. Esimiestyön tehtävänä on saada muut onnistumaan ja menestymään. (Rötkin 2015, 95–100.)

Alaisten mielestä parempi esimies on tyyppi, jolla ei ole johtamisen trendeistä hajuakaan, mutta joka välittää, osaa kuunnella, keskustella ja osoittaa myötätuntoa. Näillähän ei ole mitään tekemistä varsinaisen johtamisen kanssa. ”Esimiestyö onkin pohjimmiltaan vain ihmissuhde ihmissuhteiden joukossa. Ei sen enempää eikä vähempää.” (Rötkin 2015, 210.)

Nissisen (2006) mukaan empaattisuus ilmenee vuorovaikutussuhteissa kykynä ottaa huomioon muiden ihmisten näkökulmat ja tunteet sekä kykynä kuunnella toisia ihmisiä. On todettu, että vuorovaikutustaidoiltaan etevät johtajat tukeutuvat johtamisessaan enemmän luottamukseen ja visioiden jakamiseen kuin muodolliseen vallankäyttöön. (Nissinen 2006, 162.)

Esimiehen puheessa, toiminnassa ja sanattomassa viestinnässä välittyy suhtautuminen muihin. Kohtaamiset osoittavat, pitääkö esimies työntekijää arvostettuna asiantuntijana, onko hän kiinnostunut tämän vastuualueesta ja miten hän suhtautuu työntekijään ihmisenä. Satunnaiset käytäväkeskustelut, kahvihetket ja lounastauot kertovat siitä, mihin esimies on valmis käyttämään aikaansa. (Kuusela 2013, 36–37.) Keskustelu ja työntekijöiden mielipiteiden huomioiminen on keskeistä henkilöstön työhyvinvointia tukevassa johtamisessa. Jotta esimies pystyisi täysimääräisesti hyödyntämään ja kehittämään työntekijänsä osaamista, hänen on harjaannuttava herkäksi vuorovaikuttajaksi ja toisen näkökulmien aistijaksi. (Juuti & Vuorela 2015, 24.)

Työyhteisön hyvinvoinnin yksi keskeisistä tekijöistä on keskusteleva esimiestyö. Keskustelevaa johtamistapaa käyttävät esimiehet luovat työyhteisöön avoimuudelle, luottamukselle, keskinäiselle avuliaisuudelle ja arvostukselle perustuvan ilmapiirin. (Juuti & Vuorela 2015, 95.)

Työkulttuuri on työntekijöiden yhdessä luoma toiminta- ja ajattelutapa. Esimiehen tehtävänä onkin luoda työyhteisöön vahva toimintakulttuuri, joka selkeästi ohjaa arjen toimintaa. Toimintakulttuurin rakentaminen ei ole pelkästään rationaalinen prosessi, vaan edellyttää esimieheltä tunnetasoisten prosessien työstämistä yhdessä muiden kanssa. Tämä vaatii esimieheltä itsensä likoon laittamista ja toimintaan mukaan menemistä. (Juuti & Vuorela 2015, 29.)

Johdon toiminta on ratkaiseva ilmapiirin rakentamisessa. Tähän vaikuttaa erityisesti johdon oma päivittäistoiminta, kuten tervehtimiset, ystävälliset sanat, kehut, kiitokset ja miten menee -jutustelut. Kyse on pienistä asioista, mutta niiden merkitys on äärettömän tärkeä positiivisen ilmapiirin kannalta. (Rope & Kettunen 2012, 215.)

Johtaminen heijastuu ja kertautuu organisaation jokaiseen soluun. Tapa, jolla johtaja johtaa omia suoria alaisiaan ja heidän muodostamaansa ryhmittymää, heijastuu seuraaviin organisaatiokerroksiin. Ylhäältä alaspäin valuvat niin epäselvyys ja suunnan puute kuin ilo, into ja hyvä yhdessä tekemisen meininki. Johtajan on hyvä tiedostaa toimiensa vaikutusten laajuus. Vallan mukana kasvaa myös vastuu. Seurannan kohde on myös se, miten oman esimiehen ja johtajan näkemykset toiminnan suunnasta korreloivat keskenään ja miten heidän välisensä dynamiikka toimii. ”Jos on havaittavissa, että esimies sooloilee ja vetää eri suuntaan kuin hänen esimiehensä, ovat alaiset välittömästi ristiriitatilanteessa ja joutuvat valitsemaan puolensa.” (Rötkin, 2015, 95–98.) Johdonmukaisuus johtamisessa koetaan monimuotoisesti yhtenä luottamusta tuottavana osa-alueena. Johdonmukainen johtaminen tarkoittaa sitä, että sanat ja teot sekä vastaavasti dokumentoidut menettelyt ja toiminta ovat yhdenmukaiset. (Malkamäki 2017, 101.)

Johtajuus syntyy vuorovaikutuksessa johdettavien kanssa. Esimiehen luotettavuus on hänen henkilökohtainen ominaisuutensa. Luottamuksen syntyminen vaatii toimintaa ja vuorovaikutusta kaikilta osapuolilta. Kuuntelemisen taito on yksi arvokkaimpia esimiehen taitoja; esimiehen ei tarvitse olla ensimmäisenä äänessä. Ratkaisevaa on se, miten johtaja auttaa omalta osaltaan työyhteisöä

kehittymään ja pääsemään tavoitteisiinsa. (Roos & Mönkkönen 2015, 80–82.) Hyvä esimies arvostaa alaisiaan, kuuntelee heitä sekä antaa asiallista ja kannustavaa palautetta (Colliander, Ruoppila & Härkönen 2009, 73). Johtaminen teoriassa on eri asia kuin johtaminen käytännössä. Keskiverta esimies kyllä tietää, miten pitää toimia hyvänä johtajana. Harva kuitenkaan onnistuu viemään tiedon käytäntöön. (Sydänmaanlakka 2009, 51.)

Jos työyhteisössä ei ymmärretä suorituksen johtamisen merkitystä, on syytä pysähtyä pohtimaan, miksi suorituksen johtaminen on tärkeä yksilölle, tiimille ja koko organisaatiolle. Suorituksen johtamisen tavoitteena on jatkuva suorituksen parantaminen. Jatkuvan parantamisen asenne on erittäin tärkeä asia. Suorituksen johtamisella pyritään kehittämään sekä yksilön suoritusta että tekijöitä, jotka vaikuttavat hänen suoritukseensa. Tämä tulisi yksilön oivaltaa. Suorituksen johtamisessa on neljä tärkeää kulmakiveä: tavoitteiden asettaminen, ohjaus, palautteen antaminen, tulosten arviointi ja jatkuva kehittäminen. (Sydänmaanlakka 2009, 76–77.)

Esimiehen tehtävänä on huolehtia siitä, että työn tekemisen edellytykset ovat kunnossa. Hän on ihmisiä varten ja hänen on pidettävä huolta ihmisten motivaatiosta ja fiiliksestä. (Rämö 2013, 75.) Ei riitä, että esimies kerran vuodessa kehityskeskustelussa kysyy, mitä asianomaiselle kuuluu työnsä äärellä. Läsnäoloa ja kiinnostusta tarvitaan arjessa työn äärellä. (Roos & Mönkkönen 2015, 105.) Rämön mukaan esimiehen tulisi ottaa erilaisuus huomioon mahdollisuutena keskustella, saada uusia ideoita ja näkökulmia. Muuttuvassa maailmassa erilaiset mielipiteet ovat rikkaus (Rämö 2013, 65).

Rötkinin (2015) mukaan organisaatioissa ei tunnisteta tai ainakaan tunnusteta arjen läsnäoloa esimiestyöksi. Näin ollen juoksevalle arjen esimiestyölle ei ole varattu aikaa. Alaisilla on kuitenkin tarve esimiehen läsnäoloon ja tavoitettavuuteen. (Rötkin 2015, 26.) Johtajalta ennakoivaan johtamiseen liittyvä päätöksenteko edellyttää kokonaisuuksien ja muutoksen hahmottamista luovalla tavalla sekä ihmiset mukaan ottavan päätöksenteon hallintaa (Nissinen 2006, 59–60).

Syväjohtamisen kanssa samat elementit löytyvät myös tunneälykkyydestä, jossa korostetaan tavoitteiden asettamista, palautteen antamista, ohjausta ja valmennusta, kehittämistä, tehokasta kommunikointia, roolimallina olemista, motivaatiota ja innostamista, innovatiivisuutta ja luovuutta sekä yksilön huomioimista (Sydänmaanlakka 2004, 125).

Johtajuuden Sydänmaanlakka (2004) on määritellyt prosessiksi, jossa johtaja vaikuttaa yksilöön tai ryhmään yksilöitä yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Johtaminen on aina vaikuttamisyritys. Älykäs johtajuus on esimiesten ja asiantuntijoiden välistä vuorovaikutusta, jossa he tietyssä tilanteessa yrittävät saavuttaa jaetun vision ja tavoitteet mahdollisimman tehokkaasti. (Sydänmaanlakka 2004, 25.) Vesa Nissisen (2006) mielestä johtamisen ydin on ihmisissä eli esimiehen ja alaisten välisessä suhteessa. Hän pitää tärkeimpänä palautelähteenä alaisia. Heidän kanssaanhan tulokset syntyvät, jos ovat syntyäkseen. (Nissinen 2006, 71.)

Tulevaisuuden johtamista luonnehtii palvelunäkökulma, jossa johtajan rooli on luoda edellytyksiä toiminnalle ja luottaa alaisiinsa ilman jatkuvaa kontrollia ja valvontaa. Hän näkee oman toimintansa osana kompleksista ja moniäänistä kokonaisuutta, jota hän on rakentamassa kollektiivisesti organisaation eri tasoilla. (Roos & Mönkkönen 2015 63–64.)

2.2 Vuorovaikutustaidot

Täydellistä yhteistä ymmärrystä vuorovaikutuksesta voidaan tuskin saavuttaa, sillä vuorovaikutuksen osapuolet tulkitsevat asioita aina myös oman henkilöhistoriansa, kokemustensa ja tilanteiden luomien edellytysten kautta. Täydellinen yksimielisyys ei ole työyhteisössä mahdollista eikä edes tavoiteltavaa. Riittävä yhteisymmärrys on perusta, jolla pystytään toimimaan rakentavasti. (Roos & Mönkkönen 2015, 39.)

Vuorovaikutuksessa on kaksi ilmaisullista muotoa: sanaton ja sanallinen viestintä. Sanaton viestintä liittyy ilmeisiin, eleisiin ja muihin kielenulkoisiin viestintämuotoihin. Eleiden ja ilmeiden lisäksi tulee muistaa myös puheen sanaton oheisviestintä, jossa voidaan erottaa äänen käyttöön liittyvät keinot, kuten äänneet, painotus, sointi ja korkeus. Sanallinen vuorovaikutus liittyy puhuttuun ja kirjoitettuun kieleen ja sen ymmärtämiseen. Kieli on oleellinen osa inhimillistä käyttäytymistä. Sanojen yksilölliset merkitykset voivat olla hyvin erilaisia eri ihmisille sen mukaan, millaisia kokemuksia heillä on ollut. Sanaton ja sanallinen viestintä voivat olla ristiriidassa keskenään. Aikuisten välisessä arkisessa vuorovaikutuksessa korostuvat sanojen merkitykset. (Vilén, Leppämäki & Ekström 2008, 20–22.)

Golemanin mukaan myönteiset tunteet leviävät kielteisiä nopeammin ja niistä on paljon hyötyä. Yhteistyöhalukkuus, oikeudenmukaisuus ja ryhmän yhteinen työteho kasvavat. Mielialat ovat tärkeitä työssä. Tunnetiloihin vaikuttamista tapahtuu koko ajan työyhteisössä; se on luonnollista kanssakäymistä. Muiden ihmisten tunteiden taitava käsittely eli sosiaalinen kyvykyys muodostaa pohjan monille tunnetaidoille. Empatia on tärkeä vaikuttamisen kulmakivi. Yhteisymmärryksen luominen on vaikuttamisen ensimmäinen edellytys. On hankala tehdä muihin myönteistä vaikutusta, jos ei pysty aistimaan heidän tunteitaan ja asettumaan heidän asemaansa. (Goleman 2006, 194–201.) Vuorovaikutus toimii, kun jokainen saa tilaisuuden puhua, ottaa kantaa, tulla kuulluksi ja ilmapiiri on asiallinen. Esimiehen tehtävänä on huolehtia, että sosiaaliset tilanteet työyhteisössä sujuvat. Lähtökohtana on myönteinen, kiinnostunut ja avoin suhtautuminen. (Kuusela 2013, 42.)

Vuorovaikutustaitoja pidetään epämääräisenä ammattipätevyyden alueena, joka on ikään kuin itsestäänselvyys tai jopa toissijainen taito. Vuorovaikutus on kuitenkin taito, jota voi oppia ja kehittää. (Vilén, Leppämäki & Ekström 2008, 17.) Ammatillisuuteen kuuluu oman alan asiantuntijuus, joka kasvaa koulutuksen ja kokemuksen myötä. Asiantuntijuuteen liittyy myös motivaatio kehittää itseään ja kyky oppia kokemuksista. Kasvu vaatii kykyä peilata kokemuksiin liittyviä tunteita ja ajatuksia. (Vilén, Leppämäki & Ekström 2008, 77.)

Sydänmaanlakan mukaan tehokas vuorovaikutus on puhumista ja kuuntelua ja parhaimmillaan dialogia. Hyvä kommunikointi pitää sisällään erilaisten eleiden, ilmeiden ja tunteiden rekisteröinnin ja tähän tarvitaan tunneälykkyyttä. Näin vuorovaikutussuhteeseen pystytään rakentamaan avoimuutta ja luottamusta. Hyvä vuorovaikutus pohjautuu molemminpuoliseen arvostukseen ja kunnioitukseen. (Sydänmaanlakka 2009, 159.) Dialogi on vuoropuhelua, jossa oleellista on keskittyä kuuntelemaan ja olemaan avoin tuleville asioille. Dialogissa työntekijä osaa olla myös tietämätön ja luottaa toisen asiantuntijuuteen, jolloin syntyy kokemus jaetusta asiantuntijuudesta. (Vilén, Leppämäki & Ekström 2008, 87.)

Virtainlahden mukaan dialogilla tarkoitetaan syvällistä ja aitoa vuorovaikusta. Asioita tutkitaan yhdessä avoimen keskustelun avulla omia ja muiden ajatuksia kyseenalaistaen, pohtien, arvioiden ja tietoisesti reflektoiden. Dialogi tukee toimivaa vuorovaikusta. (Virtainlahti 2009, 125.)

Luottamus voimistuu tai heikentyy vuorovaikutuksessa saatujen kokemusten perusteella. Vuorovaikutuksessa syntynyt kokemushistoria muodostaa mielikuvia, joiden perusteella yksilö tekee päätelmiä toisen luottamuksenarvoisuudesta. Nämä mielikuvat tukevat ennustettavuutta tulevan toiminnan suhteen. (Malkamäki 2017, 61–62.)

Luottaminen ilmenee muun muassa kykynä olla ihmisten lähellä haavoittuvana ja suojaamattomana. Tämä on kaiken kasvun ja kehityksen edellytys. On kuitenkin tärkeää oppia erottamaan luotettavat ihmiset ei-luotettavista. Luottamaan oppimisessa auttaa toisen sanojen ja tekojen kuuntelu. Ihminen ei ole luotettava, jos sanat ja teot ovat ristiriidassa. (Isokorpi 2004, 148–152.)

Kuuselan mukaan luottamus on tunne siitä, että tapahtuu se, mitä odotetaan, eikä se mitä pelätään. Luottamus on molemminpuolinen tunne, se ei synny yksipuolisesti. Luottamus syntyy yhteisistä kokemuksista ja se lunastetaan teoilla. Luottamus on yhteistyön edellytys ja työyhteisön suhteiden perusta. Ilman luottamusta ei kerrota todellisia ajatuksia ja näkemyksiä. (Kuusela 2013, 65.) Hyvän työyhteisön tunnusmerkki on siinä toimivien keskinäinen luottamus ja avoin vuo-

rovaikutus. Asioita voidaan ottaa puheeksi ja niihin voidaan vaikuttaa. (Collander, Ruoppila & Härkönen 2009, 73.)

Organisaatiossa asiantuntemus on eri henkilöiden hallussa, joten heidän on kommunikoitava keskenään, jotta asetetut tavoitteet voidaan saavuttaa. Vuorovaikutuksen avulla voidaan jakaa ja hyödyntää tietämystä. Yhteistyötä edistää, kun työntekijöillä on yhteinen ymmärrys tavoitteista ja päämääristä. Yhteistyön sujumiseksi on tärkeää, että työntekijöiden me-henki on kunnossa. Toimivassa yhteistyössä tuetaan toinen toistaan, erilaisuutta arvostetaan ja yhteishenki on kohdallaan. Avoin kommunikaatio lähtee jokaisen omasta panostuksesta tuoda oma mielipiteensä julki, mutta myös esimiehen ja työkavereiden luomasta kulttuurista, joka mahdollistaa ja kannustaa mielipiteiden esittämiseen. Lisäksi siihen tarvitaan halua ja uskallusta. (Virtainlahti 2009, 215–219.)

Virtainlahden mukaan arvostaminen alkaa yksilöstä itsestään ja oman ammattitaidon arvostamisesta. Toisten osaamisen ja tietämyksen arvostaminen lähtee tasapainosta, jossa henkilö ymmärtää oman ammattitaitonsa merkityksen sekä tiedostaa, että muiden tietämys täydentää kokonaisuutta. Voimavarat riittävät muiden osaamisen ja tietämyksen tarkasteluun, kun oman ammattitaidon arvostus on kohdallaan. Työyhteisössä pitäisi saada luotua ilmapiiri, jossa kaikkien osaamista arvostetaan, jokaisen osaaminen ja tietämys tuodaan esille ja ymmärretään, että liiketoiminta syntyy vain yhteistyössä kaikkien parasta tietämystä hyödyntämällä. (Virtainlahti 2009, 82–83.) Rämön mukaan avoimuus rakentaa luottamusta ja arvostusta (Rämö 2013, 157).

Avoimessa vuorovaikutuksessa esimies pyrkii kertomaan asiat niille, joita ne koskevat. Lähtökohtana on, että työntekijät haluavat kuulla henkilökohtaisesti ja totuudenmukaisesti, mitä heidän toiminnastaan ajatellaan työpaikalla. Palautteen avulla työntekijä voi saada tiedon oman toimintansa vaikutuksista ja muuttaa tarvittaessa käyttäytymistään. Suora palaute on tärkeää myös oikeudenmukaisuuden näkökulmasta. Jokaisella työyhteisön jäsenellä pitää olla mahdollisuus kertoa perustelunsa omalle käyttäytymiselleen. (Järvinen 2014, 76.) Vuorovaikutus voi väärin toteutettuna aiheuttaa vahinkoa. Tällaista on esimerkiksi juoruilu, luottamuksellisesti puhuttujen asioiden vuotaminen eteenpäin,

selän takana puhuminen tai toisten aiheeton arvostelu. Vuorovaikutus kääntyy ihmistä itseään vastaan, jos toiminnan motiivit ovat epäpuhtaita. (Jäppinen 2012, 28.)

Työyhteisön vuorovaikutuksen toimivuus testataan jokapäiväisessä toiminnassa sillä, miten alaiset voivat antaa omatoimisesti palautetta esimiehelleen ja millä tavalla esimies suhtautuu palautteeseen (Silvennoinen & Kauppinen 2010, 112). Työyhteisössä jokaisen tulisi ymmärtää, että työpaikalla ei tarvitse kenenkään rakastaa toistaan, mutta kaikilta vaaditaan asiallista käyttäytymistä sekä toisten hyväksymistä ja kunnioitusta. Työt tulee kyetä hoitamaan hyvässä hengessä ja yhteistyössä. (Järvinen 2014, 89.)

Edellytys onnistumisen ilon kokemiseen on, että onnistumisiin kiinnitetään työyhteisössä huomiota ja niistä keskustellaan. Onnistumisista puhumisella on myönteisiä vaikutuksia. Se vahvistaa työntekijöiden itsearvostusta ja motivaatiota sekä edistää työntekijöiden keskinäistä yhteistyötä. Positiivisen ilmapiirin luominen edellyttää muun muassa sitä, että esimies ja työntekijät osoittavat kiinnostusta toistensa onnistumisiin. Onnistumisista keskustelu lujittaa työyhteisöä, sillä ihmiset tulevat tietoisiksi siitä, että onnistumiset ovat hyvän yhteistoiminnan tulosta. Näin se lisää yhteenkuuluvuutta ja vahvistaa yhteishenkeä. (Furman & Ahola 2010, 8–9.)

Ihmiset reagoivat puolustautumalla, loukkaantumalla tai esittämällä vastasyttöksiä, jos he kokevat, että syyttävä sormi osoittaa heitä. Tästä seurauksena on keskustelun ilmapiiri, jossa ihmiset puolustavat omia näkemyksiään sen sijaan, että yrittävät kehittää ratkaisuja yhteistyössä muiden kanssa. Näissä tilanteissa on riski, että henkilö ei ota palautetta vastaan, vaan alkaa puolustautua tai syyttää ongelmasta olosuhteita tai toisia työntekijöitä. (Furman & Ahola 2010, 31–44.) Henkilö, joka ottaa vastaan palautetta, voi reagoida monella tavalla. Hän voi olla hämmästynyt, puolustautuva, shokissa, vihainen tai sitten torjuva. Tunnereaktioiden estämiseksi fokus pitäisi olla asiassa eikä henkilössä. Palautteen pitäisi olla merkityksellistä ja eettistä ikään ja sukupuoleen katsomatta. (Hiemäe 2012, 36–38.)

Muutostilanteessa omaa ja vastuualueen tulevaisuutta arvaillaan oletettujen vihjeiden perusteella, sillä epävarmuus tulevasta aiheuttaa tulkintoja. Kaikkea, mitä esimiehet muutostilanteessa tekevät tai jättävät tekemättä, tulkitaan viittauksena tulevaan. Kokemus siitä, että saa vaikuttaa tulevaan, luo luottamusta. (Kuusela 2013, 125.) Pitää muistaa, että osa edistysaskeleista on ennustettavissa. Suhteiden, kärsivällisyyden ja viestinnän merkitystä ei kuitenkaan pidä koskaan aliarvioida. Muutos on aina tunteiden sävyttämä. (Kotter 2006, 144.)

Roosin & Mönkkösen mukaan arjen työ muuttuu monella tapaa liikkuvammaksi. Tiedonhallinta muuttuu sähköiseksi ja fyysisiä tapaamisia on nykyistä vähemmän, sillä virtuaalinen yhteistyö korvaa niitä. (Roos & Mönkkönen 2015, 51.)

Mäkisalo-Ropposen mukaan epäonnistumisia ei kannata pelätä, sillä heikkouden paljastuminen lähentää ihmisiä enemmän kuin vahvuuksien kohtaaminen. Kehittävän palautteen lisäksi jokainen tarvitsee positiivista palautetta ja kiitosta. (Mäkisalo-Ropponen 2016, 158.)

2.3 Palaute osana organisaatiokulttuuria

Palaute-sanaan liittyy vahva tunnelataus. Jokaisessa yksilössä se herättää erilaisia mielikuvia ja tuntemuksia palautekokemuksista riippuen. Palaute voi olla positiivista, neutraalia tai negatiivista. Palautetta ovat myös eleet, ilmeet ja spontaanit reaktiot. Palaute onkin lopulta vain mielipide. Se on toisen osapuolen näkemys ja kokemus siitä, miten olemme jossakin asiassa onnistuneet. (Rötkin, 2015, 110.)

Palaute sanana kertoo, että nyt ei vaihdeta ajatuksia mistä tahansa, vaan annetaan ja saadaan tietoa siitä, miten on onnistuttu, pärjätty tai suoriuduttu. Palaute voi olla spontaania matalan kynnyksen toimintaa tai järjestelmällisesti kerättävää tietoa. Palautteessa on kyse suorituksen johtamisen tärkeimmästä toimintamallista, mutta kuitenkin arkisesta työkalusta. (Rötkin 2015, 99–100.)

Koska palaute on mukana kaikessa inhimillisessä toiminnassa, kannattaa sitä ajatella kokonaisvaltaisesti eikä irrallisena tai liian kapeasti rajattuna. Työelämässä palautetta on välttämätöntä ja hyödyllistä tarkastella kiinteänä osana organisaation kokonaistoimintaa sekä työn laaja-alaista ja monitasoista arviointia. (Ranne 2014, 14–15.)

Osaamisen, tietämyksen ja toimintatapojen kehittämisessä palautteen antaminen on yksi keino. Palautteen antaminen ja vastaanottaminen on kuitenkin suomalaisille erittäin vaikeaa. Vaikka palautetta toivotaan, tyydytään kuitenkin siihen, että hiljaisuus tarkoittaa hyvää. Kiitoksen ääneen sanomisella on suuri merkitys; se toimii kannustimena. Sen kautta henkilö voi peilata omia työsuorituksiaan. Palaute innostaa kehittymään ja osoittaa kehittymisen kohteet. Palautetta toivotaan työyhteisössä nimenomaan esimieheltä. Kannustava tai rakentava palaute auttaa työntekijää suuntaamaan kehittymistään oikeaan suuntaan. Työyhteisön kehittymisen kannalta on tärkeää huomioida myös vertaispalautteet työntekijältä toiselle. (Virtainlahti 2009, 154.)

Päämotivaationa palautteen annossa pitäisi aina olla onnistumisen tukeminen. Palautetta annetaan useimmiten lopputuloksesta. Jatkon kannalta hedelmällisempää olisi saada palautetta tavasta, jolla lopputulokseen päästiin, sillä palautteessa on kyse myös itsetuntemuksen kehittämisestä. ”Joskus pieleen mennyt lopputulos voi olla seurausta täysin uudella tavalla tekemisestä, johon harjaannuttaessa myös lopputulokset hiljalleen paranevat.” (Rötkin 2015, 111.)

Palautteessa intuitio ja tunne ovat alaisen näkökulmasta huonoja perustuksia. Hyvin perusteltu ja selvästi kohdistettu kiitos on aina paikallaan. Sanoitus ratkaisee. Palaute toimii parhaiten, kun aktiivinen palautteen antaminen ja saaminen ovat saumaton osa organisaatiokulttuuria. Kehutaan heti, kun on aihetta. Tartutaan ongelmiin niiden ilmentyessä, eikä vuoden kuluttua, kun sietokyvyn raja on ylitetty. Osoitetaan ihmisille, että meillä saa kysyä koska ja keneltä tahansa palautetta omasta toiminnastaan ja että palautetta on suotavaa myös antaa. (Rötkin 2015, 112.)

Järvisen mukaan jokainen työntekijä ja esimies kaipaavat työstään palautetta. Työelämästä saatavat kokemukset muokkaavat ihmisen itsearvostusta. Henkilö, jolla on heikko itsetunto, voi työnsä kautta saada myönteistä palautetta ja onnistumiskokemuksia. Tätä kautta hän voi korjata minäkäsitystään ja saa uskoa omiin kykyihinsä. Vastaavasti epäonnistumiset ja kielteinen palaute koettelevat itseluottamusta ja -arvostusta. Ihmisen kehittymisen kannalta palaute on ensisijaisen tärkeää. Esimiehellä on alaisiaan kohtaan palautevastuu. (Järvinen 2014, 34.)

Esimies kaipaa tukea ja hyväksyntää alaisiltaan aivan kuten alaisetkin odottavat palautetta häneltä. Palaute on keskeinen työkalu, jonka avulla esimies voi saada eväitä johtajana kehittymiseen. Hyvät alaidot omaava alainen tiedostaa tämän ja haluaa toimia vastavuoroisesti. (Silvennoinen & Kauppinen 2010, 110.)

Kaikki eivät pidä palautteesta, eivät edes positiivisesta. Palautetta voi kuitenkin opetella antamaan ja vastaanottamaan. Palautteen antajan rooli saattaa olla yhtä vaikea, joskus jopa vaikeampi kuin saajan. Koska jokainen on yksilö, ei kaikille tarvitse tuottaa palautetta samalla partituurilla. On muistettava, että suoruus ja suorasanaisuus ovat kaksi eri asiaa. Suoruutta on ottaa puheeksi ikävätkin asiat. Nekin voi esittää rakentavasti, hyvin perustellen ja osapuolia kunnioittaen ja arvostaen. Suorasanaisuutta on töksäytellä, mitä sylki suuhun sattuu tuomaan. Omia alaisia voi tunnustella, missä ovat heidän pehmeät ja vastaanottavaiset kohtansa ja miten palaute olisi heille parasta antaa. Uskomukseen, että positiivinen palaute annettaisiin aina julkisesti, kannattaa suhtautua varauksella. Vaikka onnistumisten jakaminen saattaa ruokkia uusia onnistumisia, ei positiivisen palautteen kohde välttämättä nauti valokeilassa patsastelusta. (Rötkin 2015, 115.)

Aikuiselle ihmiselle moitteet ovat nöyryyttäviä, eikä nöyryyttäminen jalosta ketään. Alaisen kannalta alistavaa on saada korjaava palaute vailla minkäänlaista käsitystä siitä, miten toimintaa pitäisi korjata. Alainen on saattanut vilpittömästi yrittää kaikkensa ja ponnistellakin kovasti, vaikka lopputulos ei siltä näyttäisikään. Alaisena toivoisi, että rakentavaa palautetta lähestyttäisiin ratkaisukeskei-

sesti ja vilpittömällä halulla korjata toiminta. Rakentavan palautteen antamisen jälkeen esimiehen pitää olla valmiina tukitoimiin, joilla alaista autetaan ja ohjataan korjaamaan mahdolliset virheet. (Rötkin 2015, 115.)

Ainamo-McDonald on tutkiessaan Yleisradion alaisten kokemuksia ja käsityksiä esimiehen antamasta palautteesta tullut siihen tulokseen, että pelkkä positiivinen palaute ei riitä. Tarvitaan myös negatiivista palautetta, jotta työssä voisi kehittyä. Hän jakaa negatiivisen palautteen rakentavaan ja hajottavaan palautteeseen. Alaisten kokemusten mukaan rakentava palaute oli asiallista ja koski työasioita, kun taas hajottava palaute oli asiatonta, huonosti perusteltua, henkilökohtaisuuksiin menevää, eikä siinä kuunneltu palautteen saajaa. ”Palaute koettiin hajottavana tai vähintään merkityksettömänä myös silloin, jos sen antajan ei koettu olevan viisas tai asioista perillä.” (Ainamo-McDonald 2015, 71–77.)

Palautteen antaminen ja vastaanottaminen on vaativa laji. Siihen kietoutuu sanojen lisäksi paljon myös sanojen välissä olevia merkityksiä. Nimettömyys voi olla keino saada vaikenneiden ja vaiennettujen ääni kuuluviin. Nimettömyyteen liittyy kuitenkin helposti ajatus, että palautetta täytyy ladata täydeltä laidalta. Tällöin nimettömyyden kätköihin voi kadota ihmisiksi oleminen, muiden kohtelu ja ehkä myös varsinainen asia. Kun palaute annetaan nimettömänä, on kyseessä eriaikainen viestintä, eikä palautteen saajalla ole mahdollisuutta tarkentaa, perustella tai korjata toimintaansa. (Roos & Mönkkönen 2015, 125.)

Kirjallisessa anonyymissä palautteessa on aina vaaransa. Verkkomaailma on tehnyt ihmisistä ilkeitä ja röyhkeitä pörhistelijöitä ja etusormen heristäjiä. Anonyyminä on helppo puuttua niihinkin asioihin, joista ei ymmärretä mitään. Anonyymisti voidaan huudella mitä vaan sen kummempia perustelematta. (Rötkin 2015, 113–114.) Nimetön palautekulttuuri ei edistä työyhteisötaitoja. Tarkoitukseton kehuminen vahingoittaa sekä palautteensaajan että -antajan kehittymistä yhtä paljon kuin asiattomuus ja ilkeys. (Roos & Mönkkönen 2015, 126.)

Alaisen näkökulmasta on äärimmäisen tärkeää, että kriittinen palaute omalle esimiehelle ei vaikuta kohteluun työpaikalla. Näin ollen anonyyminä tuntuu joskus turvalliselta vaihtoehdolta. Onko vikaa palautteen sisällössä vai siinä, miten

sitä annamme, jos palautteen antamista on tarve pelätä. Ikävänkin asian voi pukea rakentavaksi ja perustella siten, että siitä on hyötyä palautteen saajalle menemättä henkilökohtaisuuksiin. (Rötkin 2015, 114.) ”Jatkuva ihmisten kanssa toimiminen, toisten heikkouksien ja vahvuuksien hyväksyminen ja tasapaino oman itsensä kanssa ovat räjähdysaltis liemi, jossa paukkuu, kun vain vilauttaakin tulitikkua” (Rötkin 2015, 114).

Joskus esimiehellä on tapana verhoutua palautteen annossa työyhteisön nimetömän selän taakse: ”Olen kuullut, minulle on kerrottu...”. Esimies ei voi antaa nimetöntä palautetta alaisilleen. Työntekijän ja esimiehen rohkeus antaa ja vastaanottaa palautetta kannustaa avoimuuteen, mikä lisää yhteistä hyvinvointia edistävää kulttuuria. (Roos & Mönkkönen 2015, 125–126.) Parhaimmillaan palaute on luontainen osa vuorovaikutusta. Rohkaiseva ja kannustava palaute ei ole pehmoilua, vaan perustuu toimintaan ja tosiasioihin. (Roos & Mönkkönen 2015, 127.)

Palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen liittyy usein ennakoasenteita, jotka vaikeuttavat kypsän ja rakentavan palautekulttuurin syntymistä työyhteisössä. Palautteen pitäisi olla jatkuvaa, normaalia ja työnteon arkeen luonnollisesti liittyvää vuorovaikutusta. (Rope & Kettunen 2012, 107.) Suomalaisten ei ole helppo ottaa palautetta vastaan ja varsinkin kritiikin vastaanottaminen on vaikeaa. Useimmat alkavat vaistomaisesti puolustaa itseään, syyttää olosuhteita tai muita ihmisiä tai suuttuvat ja alkavat esittää vastasyttöksiä. Kritiikin kohteen puolustautuessa, kritiikin esittäjä kokee helposti, että hän ei tule kuulluksi ja saattaa päätellä, että kritiikin vastaanottaja on kyvytön tai haluton ottamaan palautetta vastaan. (Furman & Ahola 2010, 56–57.)

Kritiikkiä annettaessa korostuu esimiehen persoonallisuus, senhetkinen tilanne ja myös vastaanottajan senhetkinen tilanne. Palautteen antamiseen liittyy monia vaaranpaikkoja. Pahimmassa tapauksessa esimies on voimakkaiden tunteiden vallassa ja käyttäytyminen on liioiteltua, syyllistäväää tai liian korostunutta. (Hypönen 2015, 23.)

Mäkisalo-Ropposen mukaan korjaavan ja kehittävän palautteen antaminen ei onnistu ilman luottamusta. Hyvä työelämäpalaute on vastuullista ja vuorovaikutteista. Palautteen pitää olla tavoitteellista eli sen pitää kehittää toimintaa ja estää turhia virheitä. Palautteen antamista helpottaa, jos työyhteisössä on sovittu tietyistä toimintatavoista. (Mäkisalo-Ropponen 2016, 156.)

Missään ei varmaan budjetoida siihen, että työmotivaatio laskee, kun hyvästä työstä ei koskaan kiitetä. Hyvästä työstähän palkitaan vain ja ainoastaan kovemmilla tavoitteilla. Se ei ole mikään peruste tai motivaationnoste. Se on ainoastaan syy tulla töihin ja jaksaa päivästä toiseen samoja naamoja, tympeää pomoa ja negatiivista ilmapiiriä. (Rötkin 2015, 118.)

Vahva palautteen dynamiikka tarkoittaa, että muuttumista aiheuttavat voimat ovat vahvat ja palautteen vaikuttavuudelle on olemassa edellytykset. Prosessit, joiden kautta palautteen vaikuttavuus toteutuu, ovat monipuoliset ja toimivat sujuvasti. Jos vastaavasti palautteen dynamiikka on heikko, muuttumista aikaan saavat voimat ovat liian heikot, palautteen vaikuttavuudelle ei ole riittäviä edellytyksiä ja prosessit, joiden avulla palautteen vaikuttavuus toteutuu, ovat puutteelliset tai puuttuvat kokonaan. (Ranne J. 2014, 8–10.) Ei yksin riitä, että palaute menetelmät ovat sekä yksilö- että yhteisötasolla teknisesti hallussa. On tunnettava myös palauteprosesseja ohjaavia ja palautteen vaikuttavuutta sääteleviä syvempiä tekijöitä ja lainalaisuuksia. (Ranne J. 2014, 11.)

Esimiehen ja alaisen välisen palautekeskustelun pitäisi olla vastavuoroinen dialogi, jossa palautetta annetaan molemmin puolin, pohditaan yhdessä palautteen sisältöä ja sovitaan tarvittavista toiminnan muutoksista. Säännöllinen molemminpuolinen palaute on olennaisessa osassa motivaation rakentamisessa ja ylläpitämisessä. (Rope & Kettunen 2012, 107.) Esimiehen ja alaisen vuorovaikutussuhteeseen tulisi kuulua mahdollisuus aina tarpeen tullen keskustella työtehtävistä, tavoitteista, onnistumisista ja haasteista ilman, että sitä varten tarvitsee varata määrämuotoisesti otsikoitua tapaamista tai täyttää minkäänlaisia lomakkeita (Rötkin 2015, 101).

Paras palautetilanne avoimesta dialogista syntyy, kun esiinnyttään omilla nimillä ja kun molempien osapuolten tarkennuksille ja vasta-argumentaatiolle riittää tilaa. Ihmiset ja asiat kehittyvät, kun keskustelu on luottamuksellista ja kunnioittavaa alistamisen, nöyryyttämisen ja arvovalta-asemilla kukkoilun sijaan. (Rötkin 2015, 113.)

Alaisen näkökulmasta on oikeudenmukaista ja mielekästä, jos esimies keräisi palautetta myös heiltä, joiden kanssa alainen konkreettisesti työskentelee. Esimies ei aina ole alaisensa suoriutumisen paras asiantuntija, mutta hänellä pitäisi olla kiinnostusta kerätä tietoa saadakseen riittävän monipuolisen ja moniulotteisen kuvan alaisen todellisesta toiminnasta. Esimies palautteen antajana on kuitenkin vastuussa kaikesta sanomastaan. (Rötkin 2015, 114.)

Palautteen merkitys elämässä ja kehityksessä on elintärkeä. Palaute on mukana kaikessa inhimillisessä toiminnassa. Palautetta kannattaa ajatella kokonaisvaltaisesti eikä irrallisena tai kapeasti rajattuna. Palautteesta on hyötyä. Se antaa ainesta ajattelulle, keskustelulle ja avartumiselle. Palaute on arvioinnin ja suunnan tarkistuksen työkalu. Se ennaltaehkäisee ja nostaa ongelmia esille sekä estää asioita patoutumasta ja puhdistaa ilmapiiriä. Palaute tukee työhyvinvointia tuomalla haitallisia asioita esille. Se on tärkeä työkalu laatutyössä ja osaamisen jakamisessa. Työelämässä palautetta on välttämätöntä tarkastella kiinteänä osana organisaation kokonaistoimintaa, työn laaja-alaista ja monitoimista arviointia. Palaute kulkee punaisena lankana tavoitteiden ja strategioiden rakentamisessa ja säätämisessä, jokapäiväisessä toiminnassa ja kehittämisessä. (Ranne 2014, 14–15.)

Palaute kuuluu kaikille ja kaikki tarvitsevat palautetta. Palautetaidot ovat tärkeimpiä viestintä- ja vuorovaikutustaitoja työyhteisössä. Palautetta tulisikin antaa monensuuntaisesti; ylhäältä alas ja alhaalta ylös sekä sivusuuntaisesti työ-kaverilta toiselle. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 75–84.) Ilman palautetta kuljet sokeana. Parhaimmillaan voit päästä sattumalta tavoitteeseen ja pahimmillaan kuljet pimeässä pääsemättä koskaan päämäärään. Palaute pitäisi antaa tavalla, joka johtaa parhaaseen lopputulokseen. Koska ihmiset reagoivat parhaiten positiiviseen informaatioon, kannattaa palaute antaa positiivisessa henges-

sä. Tämä ei tarkoita palautteen antamista ”sokerikuorrutettuna”. Palautteen pitää perustua tosiasioihin. (U.S. Office Of Personnel Management, 2017.)

Palautteen antamisessa on tärkeää erottaa toiminta ja henkilö toisistaan. Hyvä palaute rohkaisee ja auttaa eteenpäin. Palaute, jonka tarkoituksena on saada aikaan muutos toisen toiminnassa, voi aiheuttaa voimakkaan tunnereaktion. Näin ollen tapa, jolla keskustelu käydään, on ratkaiseva. Palautteen tehtävä on auttaa eteenpäin, ei syyllistää tai rangaista. (Kuusela 2013, 87.) Onnistumisten analysoinnin paras anti saadaan, kun analysointi nivelletään työyhteisön arkirutiineihin (Furman & Ahola 2010, 9).

Kuuselan mukaan kolme palautteen antamisen pääperiaatetta ovat:

- palautteen täsmällisyys ja ymmärrettävyys
- pohdinta ennen palautteen antamista, miksi sitä annetaan
- palautteen saajan ja antajan keskinäinen vuoropuhelu ratkaisuja etsittäessä, palautteen saajaa ei saa jättää yksin (Kuusela 2013, 88).

Virtainlahden mukaan palautteen antamisessa tulisi huomioida:

- avoimen, turvallisen ja luottamuksellisen ilmapiirin rakentaminen
- riittävä ajan varaaminen palautteen antamiseen
- palautteen saajan halukkuus palautteen vastaanottamiseen
- palautteen kuvaavuus, se ei saa olla liian tulkitsevaa, tuomitsevaa eikä menneitä muistelevaa
- palautteen kohdistuminen oikeisiin asioihin
- palautteen ajoittuminen lähelle tapahtumahetkeä
- palautteen rehellisyys, avoimuus ja rakentavuus
- palautteen antaminen niin, ettei kukaan koe itseään paremmaksi tai huonommaksi
- palautteen saajan huomioiminen; toinen haluaa suoraa palautetta, toiselle asiat pitää esittää lempeästi (Virtainlahti 2009, 154–155).

Virtainlahden mukaan palautteen vastaanottamisessa tulisi huomioida:

- palautteen antajan aktiivinen kuunteleminen
- selvennyksien ja esimerkkien pyytäminen palautteen tueksi

- saadun palautteen kertaaminen ja yhteen vetäminen sen oikeellisuuden varmistamiseksi
- oman mielipiteen kertominen palautteesta
- oman toiveen esittäminen palautteen antajalle tavasta, jolla palautetta halutaan (Virtainlahti 2009, 156).

Palaute ja siihen liittyvä vuorovaikutus tuntuu usein vaikealta. Siihen vaikuttaa muun muassa se, että pelätään toisen loukkaantumista ja väärinymmärrystä, palaute-sana koetaan moitteen tai haukutuksi tulemisen synonyyminä eikä tunneta keinoja hyvän palautteen toteuttamiseen ja palkkaa pidetään jo sinällään riittävänä palautteena. (Rope & Kettunen 2012, 108.)

Yksittäiset palautetilanteet ja -menetelmät eivät kykene yksinään saamaan aikaan palautekulttuuria. Hyvässä palautekulttuurissa on kyse enemmänkin jatkuvasta avoimesta ja pohtivasta keskustelu- ja arviointikulttuurista, josta on tullut työyhteisössä toimintatapa. Palautteen kehittämistarve painottuu usein palautteen antotaitoon, vastaanottamistaitoon ja hyvän palautekulttuurin rakentamiseen. Palautekulttuurin rakentaminen etenee kuten minkä tahansa työyhteisön prosessin kehittäminen. Hyvä palautekulttuuri ei rakennu yksittäisistä palautetilanteista, vaan kyse on jatkuvasta, avoimesta ja pohtivasta keskustelu- ja arviointikulttuurista, josta on tullut työyhteisössä toimintatapa. (Ranne 2014, 16–39.)

Palautteen antaminen:

Palautteenantotaidon peruselementtejä ovat tavoitteellisuus, asiakeskeisyys, rakentavuus, oikea-aikaisuus, yksilöllisyys, kunnioitus sekä vuorovaikutuksen havainnointi ja säätely. Tavoitteellisuus antaa palautteelle oikeutuksen ja suunnan. Palautteen kohteena oleva asia määrää, mistä, miksi ja miten palautetta annetaan ja mikä on otollisin ja perustelluin hetki palautteen antamiselle. Palautteen antamisessa on oltava rakentava, kehittävä, ohjaava ja toista ihmistä kunnioittava henki. Palautteen antajan tulee koko ajan havainnoida ja lukea palautteen vastaanottajan sanattomasta ja sanallisesta reagoinnista, näyttääkö viesti menevän perille, ja sen mukaan säädellä omaa kommunikointiaan. Pa-

lautteen antamisessa kuten kaikessa vuorovaikutuksessa hyvä kontakti on välttämätön. Palautetta voi antaa rakentavasti monin eri tavoin. Tärkeintä on kuitenkin valita keinot tarpeen mukaan niin, että saavutetaan haluttu tulos. (Ranne 2014, 18–20.)

Korjaavan palautteen lähtökohtana tulee olla työ- ja asialähtöisyys, rakentavuus, yksilöllisyys ja toisen kunnioittaminen. Palautetoiminnan tulee olla tavoitteellista, johdonmukaisesti etenevää, suunnitelmallista ja linkittyä saumattomasti työn muihin tärkeisiin asioihin, arvoihin, periaatteisiin ja strategioihin. Helpoksi koetuissa asioissa riittää, että palaute annetaan kevyesti ja rennosti, eikä siitä tehdä suurta numeroa. Jos asia on vastaanottajalle jollain tavalla vaikea, syvä tai liittyy vahvoihin uskomuksiin ja tottumuksiin, on palautteen oltava sellaista, että se tavoittaa syvät ja urautuneet tasot ja saa aikaan herätyksen. Ilman koskettavuutta palaute jää liian heikoksi. Kun palaute koskettaa riittävän syvästi, se voi aiheuttaa vastaanottajassa voimakkaita tunteita ja reaktioita. (Ranne 2014, 28–29.)

Palautteen vastaanottaminen:

Palautteen vastaanottamistaitoon vaikuttaa henkilön oma sisäinen maailma: ajattelutapa, uskomukset, ihmiskäsitys, tunteet ja persoonallinen reagoititapa. Taitava palautteen vastaanottaja janoaa ja kerää palautetta monin eri tavoin. Vastaanottaja itse säätelee, missä määrin hän antaa palautteen mennä sisälleen. Sääteily lisää hallinnan tunnetta. Etenkin korjaavan palautteen ja voimakkaan palautteen vastaanotossa sääteily on tärkeää. Jos sääteily on liian heikkoa, saatu korjaava palaute menee suoraan sisimpään ja voi aiheuttaa voimakkaita reaktioita. Jos taas sääteily on liian vahvaa, korjaava palaute ei mene riittävästi perille eikä tuota haluttua tulosta. (Ranne 2014, 31–33.)

Taitava palautteen vastaanottaja kuuntelee tarkasti, mitä palautteen antajalla on sanottavana. Jos joku kohta on jäänyt epäselväksi, hän esittää tarkentavia kysymyksiä. Näin voidaan ehkäistä väärinymmärryksiä ja virhetulkintoja. Palautteen vastaanottajalla on päätösvalta siihen, miten palautteeseen suhtautuu ja reagoi, miltä osin sitä hyödyntää ja siihen vastaa. Tärkeää palautteen antami-

sen jälkeen on turvata keskustelun jatkuvuus. Varsinkin voimakkaan korjaavan palautteen jälkeen on syytä jatkaa keskustelua. Tämä mahdollistaa asian käsittelyn jatkamisen, edelleen tarkentamisen ja syventämisen. Näin on mahdollista tukea kehittymistä. (Ranne 2014, 35–37.)

Palautekulttuurin rakentaminen:

Jatkuva arvioiva pohdinta muodostaa hyvän palautekulttuurin rungon. Tätä täydentävät yksittäiset ja erityiset palautetilanteet ja monenlaisten palautemenetelmien käyttö. Palautteen käytön on liityttävä kiinteästi työhön ja oltava osa työprosessia. Työyhteisössä kannattaa rakentaa vuorovaikutuskulttuuri, jossa asioita pohditaan avoimesti ja arvioivaa keskustelua käydään vähän väliä. Tällöin palaute ja arviointi eivät enää ole poikkeustilanteita, vaan kiinteä osa arjen työtapaa. Tehokas ja työyhteisöä hyödyntävä palautteen käyttö edellyttää, että palaute sopii työyhteisön arvoihin, palvelee organisaation tavoitteita ja on tietoisesti hyväksytty ja perusteltu työväline. Palauteelle ja arvioinnille on rakennettava riittävän moninaiset palauteprosessit, jotka mahdollistavat monipuolisen palautteen kulun suuntaan ja toiseen. (Ranne 2014, 38–40.)

Palaute toimii parhaiten, kun sen antaminen on jatkuva prosessi, eikä muodollinen istunto kerran tai pari vuodessa. Harvoin toteutettu palautekeskustelu on molempien kannalta teennäinen tilaisuus eikä siinä päästä luonnolliseen kanssakäymiseen. Keskustelulle on yleensä leimallista hermostunut ilmapiiri. Palautteen antamista kannattaakin harjoitella niin, että siitä tulee tapa. Kiitos kannattaa nostaa välittömästi esiin ja negatiivisesta palautteesta pitäisi keskustella vuorokauden sisällä. (Phoel 2009.)

Palautekanavat ovat tärkeitä ja ihmisille on tärkeää tulla kuulluksi. Tasapuolinen kuuleminen ei voi tapahtua, jos käytettävät kanavat eivät ole oikeassa suhteessa ja oikealla aikataululla käytössä tai niitä ei edes ole olemassa. Palautekanavien käyttö ei myöskään saisi aiheuttaa työntekijöille lisäkuormitusta, vaan niiden tehtävä on auttaa ihmisiä tulemaan oikeaan aikaan kuulluksi. (Jäppinen 2012, 54.)

Kehityskeskustelusta kuulee usein sanottavan, että se on välttämätön paha. Samoja asioita pyöritellään vuodesta toiseen ja asiat eivät kuitenkaan muutu. Näin varmaan on, jos keskustelu käydään kehityskeskustelulomakkeen rakennetta noudattaen. Jokaisen työyhteisön tulisi miettiä, mikä on paras tapa henkilökohtaiseen kehityskeskusteluun. Jokainen haluaa kertoa onnistumisistaan toiselle ihmiselle. Työssä on motivoivaa, kun onnistuu ja sen huomaa joku muukin. Olisiko ideaa käyttää onnistumisia keskustelun runkona: fiiliskeskustelu kehityskeskustelun tilalle. Runko lähtee liikkeelle nykyfiiliksestä: mille tuntuu ja miten menee? On otettu iso harppaus eteenpäin, kun esimies ymmärtää, että hänen pitää saada työntekijät kokemaan onnistumisia omassa työssään virheiden sijaan. (Rämö 2013, 134–135.)

Kuuselan mukaan kahdenkeskisillä keskusteluilla on merkittävä rooli. Niiden avulla motivoidaan ja sitoutetaan. Keskusteluilla on merkitystä myös siinä, että ne tuovat esille tarpeen tulla nähdyksi työntekijän roolin lisäksi myös ihmisenä. Aika, jonka esimies antaa kahden kesken työntekijälle, nähdään kiinnostuksen ja luottamuksen osoituksena. (Kuusela 2013, 35–36.) Kehityskeskustelu on keskustelua, jossa luodaan perustaa yhteisten merkitysten rakentumiselle. Kehityskeskustelu tähtää yhteisen näkemyksen syntymiseen siitä, mitä työssä pitäisi tehdä ja mitä saada aikaan eli se on yhteisten tavoitteiden sopimisen paikka. (Juuti & Vuorela 2015, 100.)

3 Kehittämistyön lähestymistapa ja tiedonhankinnan menetelmät

3.1 Kehittäminen yleisesti

Vuorovaikutus on kehittämisessä avainasemassa. Se on ainoa tapa saada aikaan, välittää ja ottaa käyttöön uusia yhteisiä toimintatapoja. Kehittämiseen kuuluu paljon seikkoja, jotka liittyvät vuorovaikutussuhteiden monimuotoisuuteen. Asioiden läpivienti edellyttää nöyrää suhtautumista muutoksen hitauteen. (Roos & Mönkkönen 2015, 83–85.)

Ojasalon, Moilasen ja Ritalahden (2015) mukaan kehittämistyössä korostuu itsenäisyys, vaikka kehittämistyötä tehdään usein yhdessä. Kehittäjä joutuu panostamaan itsenäiseen tiedonhakuun, itsensä johtamiseen sekä tavoitteelliseen ja arvioivaan työskentelytapaan. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 15).

3.2 Kehittämistyön lähestymistapa

Lähestymistapa opinnäytetyössä on toimintatutkimus. Toimintatutkimuksessa tutkija on aktiivinen osallistuja. Toimintatutkimuksen avulla pyritään ratkaisemaan käytännön ongelmia ja saamaan aikaan pysyviä muutoksia tutkijan itsensä osallistuessa aktiivisesti ongelman ratkaisuun yhdessä työyhteisön jäsenten kanssa. Toimintatutkimus mahdollistaa toiminnan sekä esimiehenä organisaatiossa että tutkijana. (Ojasalo & Moilanen & Ritalahti 2015, 58.)

Toimintatutkimus on laadullista tutkimusta, jossa on mahdollista myös hyödyntää määrällisiä menetelmiä. Osallistavassa ja kehittävässä tutkimuksessa menetelmien on hyvä olla osallistavia. Osallistavien menetelmien avulla tutkija pääsee organisaation toimijoiden hiljaiseen tietoon. Tällöin myös kehittämistyön näkökulma laajenee. Tutkimusaineistoa on mahdollista kerätä muun muassa kyselyillä, ryhmäkeskusteluilla, aivoriihityöskentelyllä, haastatteluilla tai havainnoinnilla. (Ojasalo & Moilanen & Ritalahti 2015, 61.)

Toimintatutkimuksen avulla pyritään ratkaisemaan käytännön ongelmia, saamaan aikaan muutoksia sekä keräämään uutta tietoa kehittämisen kohteena olevasta asiasta. Toimintatutkimukselle ominaista on mm. ongelmakeskeisyys, tutkittavien ja tutkijan aktiivinen rooli muutoksessa sekä tutkittavien ja tutkijan välinen yhteistyö. Se on osallistava tutkimus, jolla yhdessä pyritään ratkaisemaan käytännön ongelmia ja saamaan aikaan muutos. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 58.)

Toimintatutkimuksessa tutkija osallistumalla itse tutkittavan yhteisön toimintaan pyrkii ratkaisemaan jonkin tietyn ongelman yhdessä työyhteisön jäsenten kans-

sa. Perusideana on ottaa mukaan ne ihmiset, joita tutkimus koskettaa, ja yhdessä pyrkiä toteuttamaan päämäärä. ”Ei oteta etäisyyttä tutkittavaan kohteeseen, vaan päinvastoin sekaannutaan siihen.” (Eskola & Suoranta 2003, 127.)

Kanasen (2014) mukaan toimintatutkimus nähdään toimijoista kumpuavana toimintana ja voimavarana, ei ulkoapäin annettuina ohjeina, käskyinä tai kehittämistoimintana. Yhteistyö on oleellinen elementti tutkimuksessa. Toinen merkittävä elementti on pysyvä muutos. Muita elementtejä toimintatutkimuksessa ovat toiminnan kehittäminen, yhteistoiminta, tutkimus ja tutkijan mukanaolo. (Kananen 2014, 11–13.)

Toinen vaihtoehto opinnäytetyön lähestymistavaksi olisi ollut tapaustutkimus. Koska siinä tutkitaan usein yksittäistä tapahtumaa, prosessia, henkilöä tai henkilöryhmää, ei se tässä tapauksessa tuntunut sopivan opinnäytetyön lähestymistavaksi. Tapaustutkimus sopii hyvin lähestymistavaksi kehittämistyöhön, jonka tavoitteena on tuottaa kehittämis ehdotuksia muun muassa tuotteeseen, palveluun, toimintaan tai prosessiin. Luonteenomaista tapaustutkimukselle onkin tuottaa syvällistä ja yksityiskohtaista tietoa. (Ojasalo & Moilanen & Ritalahti 2015, 52.)

Vertaillen eri tutkimusmenetelmien soveltuvuutta opinnäytetyöhöni, avainasiaksi nousi toimintatutkimuksen luonne. Toimintatutkimuksella pyritään ratkaisemaan käytännön ongelmia, saamaan aikaan muutoksia sekä saamaan uutta tietoa ja ymmärrystä kehittämisen kohteena olevasta asiasta. Tutkijana toimin myös osana Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymän organisaatiota.

3.3 Kehittämistyön tiedonhankintamenetelmät

Opinnäytetyössä tiedonhankintamenetelminä tulivat kysymykseen haastattelu, havainnointi sekä aikaisemmin kerätyn aineiston hyödyntäminen. Aineistoa kerätään henkilöstöltä sekä määrällisellä että laadullisella menetelmällä.

Työolobarometri (TOB) tuottaa sekä määrällistä että laadullista aineistoa. TOB-kysely tehdään vuosittain. Suurin osa laadullisesta aineistosta kertyy kuitenkin

tutkimukseen valittujen työntekijöiden haastattelujen kautta. Kehittämistyön haastatteluihin soveltuu sekä puolistrukturoitu että teemahaastattelukin. Haastattelun tukena voi lisäksi käyttää havainnointia.

Tutkimuksessa käytetään teemahaastattelua. Haastattelu on valituista tiedonhankintamenetelmistä aikaa vievin. Se on sidottu haastateltavien aikatauluihin ja vaatii paljon työstämistä haastattelun jälkeen. Valmiiden aineistojen analysointia pystyy tekemään omaan tahtiin, joten sen valmistuminen ei ole muista kiinni. Haastattelu on yksi käytetyimpiä tiedonkeruumuotoja ja haastattelussa on mahdollista saada selville myös vastausten taustalla olevia motiiveja. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 34.)

Haastattelun idea on yksinkertainen: miksi emme kysyisi ihmiseltä itseltään, kun haluamme tietää, mitä hän ajattelee. Haastattelu on vuorovaikutusta, jossa molemmat osapuolet vaikuttavat toisiinsa. Haastattelun anti on riippuvainen siitä, saavuttaako haastattelija haastateltavan luottamuksen. Luottamus on haastattelun avainkysymys. (Eskola & Suoranta 2003, 85–93.)

Haastattelun etuna on joustavuus; kysymykset voidaan esittää siinä järjestyksessä kuin tutkija katsoo aiheelliseksi. Tärkeintä on saada mahdollisimman paljon tietoa halutusta asiasta. Haastattelijalla on mahdollisuus toistaa kysymys, oikaista väärinkäsityksiä ja selventää ilmauksia. Haastattelija voi samalla toimia myös havainnoitsijana. Muistiin voidaan kirjata paitsi mitä sanotaan, myös miten sanotaan. (Tuomi & Sarajärvi 2003, 75–76.)

Strukturoidussa haastattelussa kysymysten muotoilu ja järjestys on kaikille sama ja vastausvaihtoehdot ovat valmiina. Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset ovat kaikille samat, mutta valmiita vastausvaihtoehtoja ei käytetä. Haastateltava saa vastata omin sanoin. Teemahaastattelussa aihepiirit on etukäteen määrätty. Kysymyksillä ei ole tarkkaa muotoa ja järjestystä. Haastattelija pitää huolen, että kaikki aihepiirit käydään läpi, mutta niiden järjestys ja laajuus vaihtelevat haastattelusta toiseen. (Eskola & Suoranta 2003, 86.)

Yksi kvalitatiiviselle tutkimukselle tyypillinen piirre on laadullisten metodien käyttäminen aineiston hankinnassa ja ihmisten suosiminen tiedon keruun instrumenttina. Suositaan metodeja, joissa tutkittavan näkökulmat ja ”ääni” pääsevät esille. Kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti, ei satunnaisotoksella. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2000, 165.)

Tuomen & Sarajärven (2003) mukaan havainnoinnin avulla asiat nähdään oikeissa yhteyksissä. Haastattelu voi tuoda voimakkaammin esille johonkin ilmiöön tai asiaan liittyvät normit kuin normiin varsinaisesti liittyvän käyttäytymisen. Havainnointi saattaa paljastaa tämän ristiriidan ja käyttäytymisen. Toisaalta haastattelu saattaa selventää käyttäytymistä. Havainnoimalla voidaan monipuolistaa tutkittavasta saatua tietoa. (Tuomi & Sarajärvi 2003, 83.)

Havainnointi sopii hyvin kehittämistehtäviin, joiden kohteena on yksilön toiminta ja vuorovaikutus toisten kanssa. Havainnointia käytetään yleensä haastattelun ja kyselyn tukena. (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti 2015, 114.)

Osallistuvassa havainnoinnissa tutkija osallistuu tavalla tai toisella tutkimansa yhteisön toimintaan. Havainnoinnista voidaan kertoa tutkittaville tai jättää kertomatta. On kuitenkin muistettava menettelyyn liittyvät eettiset ongelmat. Tutkijan pitäisi vaikuttaa mahdollisimman vähän tutkimansa yhteisön elämään ja tapahtumien kulkuun. Toisaalta havainnointi on subjektiivista ja inhimillistä toimintaa. Havainnoitsija havainnoi valikoivasti, ei huomaa eikä välttämättä näe kaikkea. (Eskola & Suoranta, 2003, 98–102.) Sosiaaliset vuorovaikutustilanteet ovat tärkeä osa tiedonhankintaa. Mitä toimintatutkimuksellisempi näkökulma on, sitä perustellumpaa on tutkijan aktiivinen vaikuttaminen tapahtumiin. (Tuomi & Sarajärvi 2003, 84.)

Dokumenttianalyysi on menetelmä, jossa päätelmiä tehdään kirjalliseen muotoon saatetusta verbaalisesta, symbolisesta tai kommunikatiivisesta aineistosta. Dokumentteihin voidaan lukea kaikki tutkittavasta aiheesta kirjoitettu, puhuttu tai kuvattu materiaali. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 136.)

Valmiit aineistot voidaan Eskola, Suorannan (2003) mukaan jakaa viiteen ryhmään:

1. aikaisempien tutkimusten aineistot
2. erilaiset tilastot
3. henkilökohtaiset dokumentit
4. organisaatioiden asiakirjat
5. joukkotiedotukset ja kulttuurin tuotteet (Eskola & Suoranta 2003, 118).

Ojasalon, Moilasan & Ritalahden (2015) mukaan dokumenttianalyysiä käytetään yleensä yhdistettynä muihin menetelmiin, jolloin sen avulla saadaan lisänäkökulmia tutkittavaan asiaan (Osasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 43).

Aineiston keräämisessä on otettava huomioon anonyymiuden takaaminen, luotamuksellisuus ja aineiston tallentaminen asianmukaisesti (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2000, 29).

4 Tutkimuksen toteutus

Opinnäytetyöni tavoitteena on kehittää Pohjois-Karjalan koulutusyhtymässä esimiehen ja alaisen välistä palautekäytäntöä, vuorovaikutusta sekä henkilöstön palautejärjestelmiä. Tutkimuksessa tarkastelun kohteena ovat esimiehen ja alaisen välisen vuorovaikutuksen ja palautekäytännön nykytilanne. Tarkoituksena on tehdä ehdotuksia vuorovaikutuksen ja palautejärjestelmien kehittämiseksi.

4.1 Kohdeorganisaation esittely

Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymä on 13 kunnan omistama maakunnallinen koulutus- ja kehittämisorganisaatio. Koulutuskuntayhtymä on yksi Suomen suu-

rimmista ammatillisen koulutuksen järjestäjistä, joka järjestää monialaista ammatillista koulutusta koko maakunnan alueella. Perus-, ammatti- ja erikoisammattitutkintoja on yli 130. Organisaatio koostuu yhdeksästä oppilaitoksesta ja yhteisistä palveluista. Henkilöstöä on kaikkiaan 850. (Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymä 2017.)

Koulutuskuntayhtymässä ammattiopistoja on kahdeksan, jotka sijaitsevat Valtimolla, Nurmeksessa, Lieksassa, Outokummussa, Kiteellä, Niittylahdessa sekä kaksi oppilaitosta Joensuussa. Ammattiopistojen lisäksi Joensuussa sijaitsee aikuisopisto, joka toteuttaa aikuisten ammatillista koulutusta koko maakunnan alueella. Vapaata sivistystyötä kuntayhtymässä toteuttavat Pohjois-Karjalan kesäyliopisto sekä Pohjois-Karjalan opisto. (Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymä 2017.)

Ammatillisen koulutuksen toimintaympäristöä tulee muuttamaan toimialarakenteiden muutos, digitalisaation eteneminen, monikulttuurisuus ja maahanmuutto. Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymän strategian 2016–2019 mukaisesti organisaatiossa ollaan valmiita muuttamaan organisaatorakennetta ja johtamisjärjestelmää vastaamaan parhaalla mahdollisella tavalla uudistuvan ammatillisen koulutuksen lainsäädännön tavoitteita ja muuttuvaa toimintaa. Strategian mukaan jokainen työntekijä kehittää osaamistaan digitalisaatioon ja valmentavaan työotteeseen liittyvissä taidoissa. Henkilöstöä tuetaan muutostilanteissa yksilöinä ja työyhteisönä. (Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymän strategia 2016–2019.)

Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymän hallitus on kokouksessaan 26.4.2017 päättänyt, että Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymän kokonaisorganisaatorakenne sekä yhteiset toiminnot ja palvelut organisoidaan 1.1.2018 alkaen seuraavasti:

- Kuntayhtymästä muodostetaan hallinnollisesti yksi oppilaitos, jolla on toimipisteet Joensuussa, Outokummussa, Kiteellä, Lieksassa, Nurmeksessa ja Valtimolla.

- Oppilaitos järjestää kokonaisvaltaisia koulutus- ja kehittämispalveluja kaikissa kuntayhtymän jäsenkunnissa yhteistyössä työelämän kanssa.
- Oppilaitoksella on kaksi työelämälähtöistä toimialaa: teknologia-toimiala sekä palvelut ja hyvinvointi -toimiala. Toimialat vastaavat toimialallaan nuorten ja aikuisten koulutuksesta sekä osaavan työvoiman kehittämisestä ja sen riittävydestä.
- Oppilaitoksen yhteiset palvelut tuottaa toimialoille perustehtävää tukevia palveluja ja vastaa oppilaitoksen yhteisistä prosesseista. (Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymän hallituksen kokouksen pöytäkirja 26.4.2017.)

Henkilöstöstrategian 2016–2019 mukaan henkilöstöjohtamisen keinoin varmistetaan henkilöstön fyysinen ja henkinen hyvinvointi sekä jatkuva oppiminen ja työilmapiirin kehittäminen Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymässä. Strategian mukaan tulokellinen yhteistyö edellyttää avointa työilmapiiriä. Strategiakauden painopiste on dialogisen johtamisen kehittämisessä. Tavoitteena on luottamuksellinen ja avoin ilmapiiri, jossa jokainen työntekijä kokee olevansa arvostettu. Toimenpiteinä tavoitteiden saavuttamiseksi ovat muun muassa 2–3 kertaa vuodessa järjestettävät esimiesvalmennukset sekä henkilöstön työyhteisötaitojen kehittäminen. Henkilöstön osaamista muutokseen ja sopeutumiseen varautumiseen kehitetään, jotta henkilöstön työkyky ja työhyvinvointi säilyvät mahdollisimman hyvänä. Henkilöstöä valmennetaan nostamaan esiin kysymyksiä ja innostetaan kehittämään niihin uusia ratkaisuideoita. Henkilöstöä rohkaistaan kokeilemaan erilaisia vaihtoehtoisia menetelmiä sekä autetaan näkemään omia vahvuuksia ja kehittämiskohteita. Henkilökohtaiset kehityskeskustelut käydään vakituisessa ja yli puolen vuoden määräaikaisessa palvelussuhteessa olevan henkilöstön kanssa vähintään kerran vuodessa. Lisäksi ryhmäkehityskeskusteluja toteutetaan strategiakauden kehittämistavoitteiden toteutumisen varmistamiseksi. (Pohjois-Karjalan henkilöstöstrategia 2016–2019.)

Henkilöstöstrategian mukaisesti organisaatiossa puututaan aktiivisesti epäkohtiin ja annetaan välittömästi palautetta sekä hyvissä että huonoissa työsuorituksissa. Aktiivisen tuen toimintamallin käyttöä hyödynnetään henkilöstön hyvinvoinnin ja työstä suoriutumisen edistämiseksi. Henkilöstölle suunnattua,

muutostilanteiden mukanaan tuomien kuormitusilanteiden hallintaan tähtäävää tiedottamista ja valmentamista lisätään. Henkilöstöstrategian toteutumista arvioidaan vuosittaisella työolosuhteiden kehitystä mittaavalla kyselyllä (työolobarometri, TOB) ja sisäisellä arvioinnilla. Työolobarometrin tuloksia käsitellään konkreettisesti ja tulosten kehittymistä seurataan. Tulosten perusteella päätetään yhteistoiminnallisesti henkilöstöä koskevista kehittämistoimista. Kuntayhtymän henkilöstöjaosto arvioi vuosittain henkilöstöstrategiassa mainittujen toimenpiteiden toteutumista. (Pohjois-Karjalan henkilöstöstrategia 2016–2019.)

Varsinaisina henkilöstön palautejärjestelminä Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymässä toimivat työolobarometri ja kehityskeskustelut. Työolobarometrillä (TOB) kerätään vuosittain syys–lokakuussa tietoa henkilöstöltä työtyytyväisyydestä, esimiestyöstä ja johtamisesta, tiedonkulusta ja vuorovaikutuksesta, työn kehittävydestä, ergonomiasta, työkyvystä sekä optimaalisesta kuormittavuudesta. Kyselyssä organisaatio on jaettu 27 vastaajayksikköön. Vuonna 2016 vastausprosentti oli 67. Saadusta palautteesta kootaan erilaisia yhteenvetoja. Laajimmassa raportissa vastausten numeerinen ryhmittely esitetään kysymyksittäin sekä oppilaitos- että vastausyksikkötasolla keskiarvona ja väreillä koodattuna. Tulosten havainnollistamiseksi käytössä ovat ns. ”liikennevalot” eli vihreä (4–5), keltainen (3–4) ja punainen (alle 3). Lisäksi yksiköittäin on koottu muun muassa nimettömänä annetut avoimet vastaukset sekä vastaukset kehityskeskusteluun, kiusaamiseen ja syrjintään liittyen.

Jokaisen esimiehen tulee käsitellä omassa yksikössään TOB-tulokset ja määrittellä yhdessä henkilöstönsä kanssa vastausten perusteella seuraavan vuoden kehittämiskohteet. Kehittämiskohteita valitaan yhdestä kolmeen.

Kehityskeskusteluissa tarkastellaan sekä mennyttä että virittäydytään kohti tulevaa. Esimies ja työntekijä keskustelevat edellisen vuoden kehityskeskustelussa sovittujen tavoitteiden ja toimenpiteiden toteutumisesta sekä sopivat kuluvan ja tulevan vuoden tulostavoitteista. Kehityskeskustelussa työntekijä saa tiedon, mitä tuloksia häneltä odotetaan ja palautetta, miten hän on suoriutunut tehtävistään. Henkilöstölle keskustelu antaa mahdollisuuden kertoa omia näkemyksiään ja toiveitaan työtehtäviin, omaan osaamiseensa ja työympäristöön liittyvissä

asioissa. Esimies saa kehityskeskustelussa tietoa työntekijöidensä kehittämistarpeista ja -mahdollisuuksista sekä työhyvinvoinnista. Samalla esimies saa palautetta johtamistavastaan ja sen kehittämistarpeista. Kehityskeskustelu on luottamuksellinen ja siinä käsitellyt asiat pidetään keskustelijoiden välisenä. Keskustelu dokumentoidaan KuntaHr-järjestelmään. KuntaHR:n kehityskeskustelulomake on käyttöoikeusprofiileilla suojattu, joten pääsy lomakkeelle on vain keskusteluun osallistujilla. Ainoastaan kokonaisarviosta ja kehittämissuunnitelman yhteenvedosta voidaan ottaa koko henkilöstöä koskevia koosteita, joita voidaan hyödyntää koko kuntayhtymän henkilöstön kehittämissuunnitelmassa. Tiedot kootaan nimettöminä. (Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymä, kehityskeskusteluohje 2016.)

4.2 Tutkimuksen toteutus

Opinnäytetyöni lähestymistavaksi olen valinnut toimintatutkimuksen, jonka avulla pyritään ratkaisemaan käytännön ongelmia, saamaan aikaan muutoksia sekä saamaan uutta tietoa ja lisäämään ymmärrystä kehittämisen kohteena olevasta asiasta. Opinnäytetyön pohjatietona toimivat Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymän työolobarometrin tulokset vuodelta 2016. Lisäksi toteutin haastattelututkimuksen, jossa haastattelin esimiehiä ja työntekijöitä.

Tutkimus alkoi työolobarometrin 2016 tulosten analysoinnilla, minkä lisäksi hankin tutkimukseen tietoa eri asiakirjoista, työolobarometrin tulosten käsittelystä sekä sovitusta kehittämiskohteista ja toimenpiteistä. Työolobarometrin tulosten tutkimisen jälkeen tiedon hankinta jatkui henkilöhaastatteluilla.

Haastattelut toteutin teemahaastatteluna. Haastattelun kysymykset kohdistuivat palautteeseen yleisellä tasolla, yksikössä vallitsevaan ilmapiiriin, esimiehen ja alaisen väliseen vuorovaikutukseen ja palautteeseen sekä kuntayhtymän palauttejärjestelmiin. Kysymysten toimivuutta testasin ensin yhden työntekijän ja yhden esimiehen kanssa. Testaus oli erittäin tarpeellinen, sillä se paljasti kysymysten toimivuudessa kolme epäkohtaa. Yksi kysymyksistä oli järkevää liittää toiseen ja yksi oli täysin tarpeeton. Tämän lisäksi kävi ilmi, että kysymyksissä oli

jäänyt kokonaan huomiotta yksi tärkeä asia. Ei riitä, että esimieheltä kysytään palautetta hänen ja hänen esimiehensä välillä, vaan pitää kysyä myös palautetta hänen ja hänen alaistensa välillä.

Haastatteluun nimesin satunnaisotannalla 16 työntekijää, joista kuusi toimii esimiesasemassa ja 10 työntekijänä ilman esimiesasemaa. Haastateltavia valitsin kuudesta eri yksiköstä: kahdesta ammattiopistosta, kahdesta aikuisopiston tiimistä sekä opintotoimistosta ja ruokapalveluista, jotka kuuluvat yhteisiin palveluihin. Valinnalla pyrin siihen, että haastattelussa on mukana riittävän edustava otos sekä esimiehiä että työntekijöitä ja että saatu tieto on riittävän monipuolista.

Haastattelut toteutin maaliskuussa 2017. Haastattelun ajan ja paikan sovin haastateltavien kanssa sähköpostilla. Viestissä kerroin lyhyesti opinnäytetyön aiheesta. Haastattelun alussa valotin tarkemmin opinnäytetyön tavoitteita ja tarkoitusta. Haastattelut tallensin, minkä lisäksi tein haastattelun aikana muistiinpanoja siinä määrin kuin se oli järkevää haastattelun sujumisen kannalta. Muistiinpanojen tekeminen helpotti ja nopeutti tallenteiden purkamista. Haastattelut olivat luottamuksellisia. Haastatteluun osallistuneiden anonymiteetin varmistamiseksi tuloksia on käsitelty niin, että edes anonyymiä numerointia ei käytetä, eikä yksittäisen vastaajan henkilöllisyys tule esille suorissakaan lainauksissa. Tutkimuksen luonteen vuoksi on kuitenkin merkityksellistä tuoda tuloksissa osittain esille viittaus esimies–työntekijätasolla.

Dokumenttianalyysia ja haastatteluja täydensin havainnoinnilla. Havainnointia tapahtui koko ajan, koska työskentelen itse tutkittavassa työyhteisössä. Havainnointi oli rajallista, mutta antoi täydentävää tietoa tutkimukseen.

4.3 Aineiston analysointi ja tulkinta

Tutkimukseen kertyi kattavasti aineistoa. Haastattelu oli työolobarometrin ohella tärkein tiedonhankintamenetelmä, mutta myös havainnoinnilla oli oma merkityksensä.

Haastattelujen jälkeen seuraava tehtävä oli litterointi eli tallenteiden muuttaminen tekstimuotoon. Tämä vaihe vei aikaa. Hirsjärven mielestä litteroinnin tarkkuuteen ei ole yksiselitteistä ohjetta. Tutkimuksesta riippuu, kuinka tarkka litterointi on järkevää. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 139.) Haastatteluista poimin teemaan liittyvät keskeiset asiat; haastatteluja ei litteroitu sanasta sanaan. Tein haastatteluista kaksi eri asiakirjaa; toisen esimiesten ja toisen työntekijöiden haastatteluista. Näin vastauksista muodostui kokoisnäkemys teemoittain ja pystyin paremmin vertailemaan esimiesten ja työntekijöiden käsityksiä. Teemoittelu on yksi teemahaastattelun analysointitavoista, kun kunkin haastattelussa käytyyn tai esiin nousseen teeman alle kootaan kyseiseen teemaan liittyvät asiat. Raporteissa esitetään teemojen yhteydessä aitoja haastatteluissa esiin tulleita sitaatteja. (Kananen 2008, 91.)

Haastatteluaineistosta pyrin etsimään säännönmukaisuuksia, samankaltaisuuksia ja poikkeuksia. Hirsjärven ja Hurmeen mukaan tavoitteena on ymmärtää tutkittavaa aineistoa monipuolisesti ja saada aikaiseksi teoreettinen näkökulma, johon aineisto sijoitetaan. Haastatteluun perustuvissa tutkimuksissa on tavoitteena päästä onnistuneisiin tulkintoihin. Koska samaa aineistoa voidaan tulkita monella tavalla ja monista eri näkökulmista, onnistuneisiin tulkintoihin voi olla haastavaa päästä. Hirsjärven mukaan avainkriteeri onnistuneessa tulkinnessa on se, että lukija omaksuu saman näkökulman kuin tutkijakin, vaikka olisi asiasta eri mieltä. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 150–151.)

5 Tutkimuksen tulokset

5.1 Työolobarometri

Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymän työolobarometrissä on ennen vuotta 2016 ollut suoraan palautteeseen liittyen vain kaksi kysymystä: ”Saan työyksikössäni palautetta onnistumisesta” ja ”Työyksikössäni annetaan rakentavaa palautetta”. Nämä kysymykset eivät anna tietoa, kuka antaa palautetta ja kenelle.

Opinnäytetyön myötä vuoden 2016 kyselyyn lisättiin palautteeseen liittyen neljä uutta kysymystä:

- saan palautetta esimieheltäni
- saan palautetta työkavereiltani
- annan palautetta esimiehelleni
- annan palautetta työkavereilleni.

Palautekulttuuri tuli uusien kysymysten ja vastausten myötä näkyväksi. Lisäyksistä huolimatta mittauksesta jäi edelleen puuttumaan esimiehen kokemus työntekijöiltä saamastaan ja heille antamastaan palautteesta.

Työolobarometrin 2016 tulosten perusteella ei löytynyt selkeää yhteyttä hyvän esimiestyön ja esimieheltä saadun palautteen välillä. Monissa vastaajayksiköissä oltiin hyvinkin tyytyväisiä lähiesimiehen työskentelyyn, vaikka palautetta ei tulosten perusteella ollut häneltä saatu. Työyksikön ilmapiirillä näyttäisi olevan vaikutusta palautteen antamiseen. Naiset kokivat antavansa jonkin verran miehiä vähemmän palautetta esimiehilleen, kun taas miehet kokivat saavansa hienman naisia vähemmän palautetta esimieheltään. Lisäksi naiset kokivat saavansa miehiä vähemmän palautetta työkavereiltaan (taulukko 1).

Taulukko 1. Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymä TOB-tulokset 2016, palaute naiset ja miehet.

	Naiset	Miehet
Annan palautetta esimiehelleni	2.99	3.11
Saan palautetta esimieheltäni	3.20	3.15
Annan palautetta työkavereilleni	3.30	3.34
Saan palautetta työkavereiltani	3.22	3.40

Vuoden 2016 vastausten mukaan 27 vastausyksiköstä neljässä ollaan sitä mieltä, että esimiehelle annetaan enemmän palautetta kuin mitä esimies antaa työntekijöilleen. Yleisesti ottaen työntekijät kokevat saavansa palautetta esimiehiltä.

tään enemmän kuin sitä hänelle antavat. Työolobarometrin tuloksissa mielenkiintoista on, että vain neljässä vastausyksikössä työkaverit kokevat saavansa saman verran palautetta työkavereiltaan kuin itse kokevat antavansa sitä toisilleen. Mielenkiintoinen epätasapaino, jonka syytä voisi pohtia.

Työolobarometrin tulosten mukaan palautteen antamisessa ja vastaanottamisessa on vastaajayksiköiden välillä eroja (taulukko 2). Vain kolmessa vastausyksikössä palautteen antaminen ja vastaanottaminen oli heikolla tasolla (palautevastausten keskiarvo alle 3). Koko kuntayhtymätasolla palaute näyttäisi liikkuvan työkavereiden välillä paremmin kuin esimiehen ja työntekijän välillä. Haastateltavien mukaan palautekulttuuriin vaikuttaa voimakkaasti yksikössä vallitseva ilmapiiri. Mielenkiintoista oli huomata, että sekä TOB-tuloksissa että haastatteluissa esimiehet kokivat oman yksikkönsä ilmapiirin rakentavammaksi ja avoimemmaksi kuin työntekijät. Niin haastateltujen esimiesten kuin työntekijöidenkin mielestä arkipalaute toimii, jos työyksikössä vallitsee avoin luottamuksen ilmapiiri.

Taulukko 2. Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymä TOB-tulokset 2016, palautevastaukset (yksikkö A, vähäinen palaute ja yksikkö B, runsas palaute, PKKY, kaikkien yksiköiden tulosten keskiarvo).

	Yksikkö A	Yksikkö B	PKKY
Saan palautetta esimiehelläni	3.00	4.00	3.17
Annan palautetta esimiehelleni	2.80	3.75	3.04
Saan palautetta työkavereiltani	2.80	4.00	3.30
Annan palautetta työkavereilleni	2.60	3.63	3.33
Saan työyksikössäni palautetta onnistumisesta	2.40	4.13	3.22
Työyksikössäni annetaan rakentavaa palautetta	2.40	4.13	3.21
Koen työyksikköni ilmapiirin rakentavaksi ja avoimeksi	3.40	4.38	3.67
Tiedonkulku ja vuorovaikutus	3.26	4.29	3.70
Esimiestyö	3.37	4.35	3.73

5.2 Palaute ja palautekulttuuri

Haastatteluissa tuli ilmi, että ihmisillä on erilainen käsitys sanasta palaute ja palautteen antaminen tarkoittaa heille eri asiaa. Osa haastatelluista koki vain kirjallisesti annetun ja virallisten järjestelmien kautta tulleen palautteen palautteeksi, kun taas toisille saattoi pelkkä kiitos ja olalle taputus merkitä palautetta. Varsinkin esimiehillä oli tunne, että arjessa annettua palautetta työntekijät eivät koe palautteeksi. Monella haastatelluista oli kokemus, että palautetta ei tule ja vallitsee hiljaisuus, kun kaikki menee hyvin. Toisaalta oltiin sitä mieltä, että negatiivista, rakentavaa palautetta tuppaa helposti tulemaan, kun jokin asia on pielessä.

Haastateltavien mielestä niin positiivisen kuin rakentavankin, työhön liittyvän palautteen tulee olla tilannesidonnaista, eikä sen antamisessa saa mennä henkilökohtaisuuksiin. Rakentava palaute tulee antaa aina kahden kesken. Tilanteen tulee olla vuorovaikutteinen; on osattava valita sopiva tilanne palautteen antamiselle ja on osattava myös kuunnella toista. Fiilis tilanteessa on tärkeässä asemassa. Tärkeää on myös palautteen perillemeno. Esimiehen tulee huolehtia, että kaikki, joita palaute koskee, sen myös saavat. Positiivista palautetta voi haastateltavien mielestä antaa isommankin ryhmän kuullen. Palautteen antamisessa pitäisi kuitenkin tuntea palautteen saaja. Osa haastateltavista koki, että positiivinen palaute toisten kuullen vaivaannuttaa ja nolostuttaa. Kahden kesken annettu palaute tuntuu aidolta ja vilpittömältä.

Lähes kaikki haastateltavat kokivat palautteen tärkeäksi. Haastateltavissa oli toki muutama henkilö, joille palautteella ei ollut mitään merkitystä, eivätkä he sitä kaivanneet lainkaan. Suurin osa kaipasi palautetta hyvin laajasti esimieheltä, työkavereilta, opiskelijoilta, asiakkailta ja myös yhteistyökumppaneilta. Kaikki esimiehet odottivat palautetta alaisiltaan. Palautetta kaivattiin oman esimiehen lisäksi myös ylemmältä taholta rehtorilta ja kuntayhtymän johdolta. Palautteen toivottiin tulevan suoraan, olevan avointa, kannustavaa, positiivista, asiallista ja rakentavaa. Suurin osa haastateltavista koki, että esimieheltä palautetta tulee todella vähän. ”Kunhan tulisi edes jotain palautetta, mitä tahansa”, oli erään

haastateltavan kommentti. Lisäksi toivottiin, että rakentavan palautteen mukana tulisi toimintaa korjaavaa ohjeistusta. Suullinen palaute koettiin kirjallista palautetta toimivammaksi, koska siinä ovat ilmeet, eleet ja keskustelu mukana. Kirjallinen ja varsinkin sähköpostilla annettu palaute on täysin ilmeetön, eikä palautteen saaja voi esittää omaa näkökulmaansa asiasta. Tämä voi aiheuttaa puolin ja toisin väärinymmärrystä, joka voi jäädä korjaamatta ja hankaloittaa keskinäistä vuorovaikusta.

Vastaajayksikössä, jossa palautteen antaminen oli työolobarometrin tulosten mukaan parhaalla tasolla, vallitsi sekä esimiesten että työntekijöiden mukaan avoimuuden ja luottamuksen ilmapiiri. Ilmapiiri on arvostava, lämmin, välitön ja kllikitön. Asioista keskustellaan, tehdään kompromisseja, uskalletaan sanoa, mitä mieltä ollaan ja uskalletaan olla eri mieltä. ”Meillä uskaltaa myös törmäillä ja työyhteisö rohkaisee kokeilemaan, antaa mahdollisuuden epäonnistua”, oli erään haastateltavan näkemys. Ilmapiiri ei kuitenkaan ole sisäänpäin kääntynyt, vaan uudetkin työntekijät otetaan vastaan tasavertaisina, heitä auttaen ja tukien. Samaisessa työyhteisössä viljellään aktiivisesti arkipalautetta ja se toimii luontevasti koko henkilöstön kesken. Yksi haastateltavista totesi, että tämän työpaikan työpaikkahaastattelu oli hänen kokemistaan paras. Hänen mielestään työyhteisön rakentaminen lähtee jo työntekijän hakuprosessista. Hänelle haastattelussa oli todettu: ”Sen lisäksi, että haemme parasta alan osaajaa, etsimme itsellemme työkaveria.” Tässä työyhteisössä on rekrytoinneissa onnistuttu tai sitten ihmiset ovat hyvin sopeutuneita yksikössä vallitsevaan työpaikkakulttuuriin.

Työntekijöiden mukaan ilmapiiriin ja palautekulttuuriin vaikuttaa esimiehen esimerkki, persoona ja hänen esimerkillinen toiminta. Esimies on helposti lähestyttävä ja rento, mutta kuitenkin ”täräkkä”; hän puuttuu epäkohtiin välittömästi ja selvittää ne. Esimiehellä on taito antaa rakentavaakin palautetta kannustavasti, mikä herättää myönteisen reaktion. Hän peilaa hyvin ihmisiä, miten palaute kannattaa antaa. Asioita selvitetään keskustellen ja työyhteisössä vallitsee yhteen hiileen puhaltamisen ja yhdessä tekemisen meininki. Leimallista on myös, että työyhteisössä järjestetään tyhy-tilaisuuksia, joissa ei perehdytä työasioihin, vaan henkilöstö tutustuu toisiinsa. Esimiehet on ohjeistettu antamaan palautetta

runsaasti ja pienistäkin asioista sekä keskustelemaan palautteen antamisesta. Tämä työyhteisö on hyvä esimerkki siitä, että palautekulttuuri juurtuu arkeen ja toimintaan, kun se otetaan tietoisesti käyttöön, sitä harjoitellaan ja sen käyttöä ohjataan.

Niissä vastaajayksiköissä, joissa palautteen antaminen työolobarometrin mukaan ei ollut hyvällä tasolla, haastatelluilla esimiehillä ja työntekijöillä oli erilainen näkemys vallitsevasta ilmapiiristä. Yhdessä yksikössä ilmapiiri oli esimiehen mielestä hyvä, kun taas työntekijäpuoli katsoi, että ilmapiiri menee koko ajan huonompaan suuntaan. Leimallista työyksikölle oli palautteen antamisen ja palautekulttuurin puute.

Pääsääntöisesti esimiehet kokivat ilmapiirin positiivisemmaksi, luottavaisemmaksi ja avoimemmaksi kuin työntekijät. Edelleen moni katsoi, että ilmapiiri on menossa parempaan suuntaan ja palautteen antamista jo harjoitellaan. Esimiehen avoimuus ja esimerkki vaikuttavat avoimuuden lisääntymiseen. Hyvästä esimerkistä käy esimiehen kiertely päivittäin työhuoneissa vaihtamassa kuulumisia. Haastattelussa tuli myös ilmi, että avoimuuteen on rohkaistu ja iloa, keskustelua sekä vapautuneisuutta alkaa löytyä. Haastateltavien mukaan hyvään ilmapiiriin tarvitaan yhdenvertaisuuden ja tasavertaisuuden kokemusta. Tunne, että kaikkien näkemykset ovat yhdenvertaisia, on tärkeä.

Haastateltavien mukaan heikkoon palautekulttuuriin vaikuttavat muun muassa seuraavat asiat:

- palautteen spontaanius, jolloin se käsitetään helposti väärin
- palautteen ottaminen henkilökohtaisesti
- palautteen antaminen kautta rantain, kolmannen kautta tai huumoriin naamioituna
- työyhteisön jäsenten riittämätön toistensa tuntemus
- työyhteisön keskustelukulttuurin pinnallisuus
- ihmisten väliset jännitteet
- miesvaltaisen organisaation karkea kielenkäyttö ja tapa suhtautua kaikkien huumorilla
- kiireen ja kuormittuneisuuden heijastuminen ilmapiiriin

- esimiehen henkilökohtaiset ominaisuudet ja esimerkki
- töiden epätasainen jakautuminen.

Yhteisöllisyyden puuttumisen koettiin myös vaikuttavan ilmapiiriin ja palautekulttuurin kehittymiseen. Osa haastateltavista koki, että ilmapiiriin saattaa vaikuttaa tulossa oleva organisaatiomuutos, koska ihmiset pelkäävät oman työpaikkansa puolesta. Muutos aiheuttaa epävarmuutta ja jotkut työyhteisössä jopa lietsovat epävarmuuden ilmapiiriä.

5.3 Esimiehen ja työntekijän välinen vuorovaikutus ja palaute

Useimmat haastateltavat kokivat vuorovaikutussuhteen esimiehensä kanssa avoimeksi, luontevaksi, keskusteleväksi, luotettavaksi, jopa turvalliseksi. Monet olivat sitä mieltä, että esimiestä on helppo lähestyä. Kaikilla ei kuitenkaan ole yhtä hyvät kokemukset esimiehestään. Yhden haastateltavan mielestä vuorovaikutussuhde on hyvä, toisen mielestä asiallinen ja kolmannen mielestä suhde ei toimi. Kaikki korostivat luottamuksen tärkeyttä esimiehen ja työntekijän välillä. Suurin osa haastateltavista pystyy luottamaan esimieheensä ja on saavuttanut hänen luottamuksen. Kaikilla ei molemminpuolinen luottamus ole toivotulla tasolla. Joku koki, että luottamus on viime aikoina kuitenkin parantunut yhteisen tekemisen ja tutustumisen kautta. Pari haastateltavaa katsoi luottamusta olevan, mutta siinä on vielä jonkinlainen varaus. Eräs taas tunsi, että luottamusta esimieheen ei kerta kaikkiaan ole.

Työntekijät kokivat saavansa omalta esimieheltään enemmän palautetta kuin haastatellut esimiehet omalta esimieheltään. Useimmiten annettu palaute on pääosin tilannekohtaista ja sanallista, joskus sähköpostilla annettua. Osalla esimiehistä on tapana antaa positiivinen palaute suullisesti ja rakentava palaute sähköpostilla. Muutamit työntekijöistä katsoivat, että eivät saa esimieheltään palautetta ollenkaan. Palautetta esimieheltä haluttaisiin useammin, sillä se koetaan oman kehittymisen ja oman työn kehittämisen kannalta erittäin tärkeäksi.

Kaikki haastateltavat ilmoittivat antavansa palautetta omalle esimiehelleen. Enimmäkseen esimiehelle annettu palaute on kiitosta ja luonteeltaan myönteistä. Vain muutama kertoi antaneensa esimiehelleen rakentavaa palautetta ja tukea esimiestyössä. Suurin osa ei osannut sanoa, kuinka usein palautetta tulee esimiehelle annettua. Yleensä palaute annetaan tilannekohtaisesti ja suullisesti, vain joskus sähköpostilla.

Jokainen haastateltu esimies kokee antavansa alaisilleen niin positiivista kuin rakentavaakin palautetta. Palautetta annetaan sopivasti arjessa, pari antoi jotain palautetta viikoittain ja yksi joka päivä jotain pientä jollekin. Esimiehet miettivät tarkkaan rakentavan palautteen antamisen. Osa käyttää palautteen antamisessa hampurilaismallia. Rakentavan palautteen kaikki antavat kahden kesken ja sille varataan enemmän aikaa ja oma rauhansa. Palaute annetaan pääasiassa suullisesti. Haastattelun perusteella arkipalaute tuntuu sujuvan vain osassa yksiköistä ja osassa sitä ei ole ollenkaan.

Esimehet kertoivat saavansa palautetta esimiehitään ja alaisiltaan vuosittaisissa kehityskeskusteluissa ja antavansa palautetta sekä esimiehelleen että alaisilleen. Työntekijöiden mukaan kehityskeskustelussa saatu palaute on lähinnä kehumista. Kaikilla ei kuitenkaan ollut muistikuvaa, että palautetta olisi kehityskeskustelussa käsitelty puolin ja toisin.

Lähes jokainen ottaa positiivisen palautteen vastaan ilahtuen ja kiittäen. Positiivinen palaute tuntuu hyvältä, kannustaa, kohottaa itsetuntoa ja motivoi. Osa taas vaivaantuu positiivisesta palautteesta. Heistä rakentava palaute on helppompi käsitellä. Ilman rakentavaa palautetta ei voi kehittyä. Rakentava palaute pistää ajattelemaan, herättää, laittaa kehittämään omaa toimintaa, mutta vähän se kopsahtaakin. Yksi tunnustaa jäävänsä märehtimään palautteeseen ja tunnistaa, että palautteen vastaanottamista pitäisi harjoitella, jotta osaisi ottaa sen paremmin vastaan. ”Jos itsellä on jo tiedossa pieleen mennyt juttu, rakentava palaute tuntuu siltä, että lyötyä lyödään”.

Työntekijöiden mielestä kaikki esimiehet eivät osaa ottaa rakentavaa palautetta asiallisesti vastaan, joten sen kanssa pitää olla varovainen ja miettiä, miten ja

milloin palautteen antaa vai uskaltaako antaa ollenkaan. Osa esimiehistä ei reagoi palautteeseen mitenkään, osa ottaa asiallisesti asiat asioina. Haastateltavien kokemuksen mukaan kolmella esimiehellä suuttumus on päällimmäisenä palautetilanteessa, mikä vie huomion pois varsinaisesta asiasta. Yksi esimiehistä karkaa pois tilanteesta ja yksi siirtää ”likakasan” seuraavalle. Muun muassa näistä syistä ei kaikille esimiehille uskalleta antaa rakentavaa palautetta lainkaan. Positiiviseen palautteeseen kaikki esimiehet suhtautuvat työntekijöiden mielestä myönteisesti. Muutostilanne vaikuttaa selkeästi palautteen antamiseen. Työntekijät eivät muutostilanteessa uskalla antaa esimiehelleen suoraa ja rakentavaa palautetta, koska taustalla on pelko työpaikan menettämisestä. Esimiesten mielestä alaiset ottavat annetun palautteen vaihtelevasti vastaan. Jotkut vaivaantuvat palautteesta, myös positiivisesta. Osa jopa väheksyy positiivista palautetta. Esimiehet kokevat, että työntekijöistä suurin osa haluaa rakentavaa palautetta, mutta osa väheksyy sitä ja jotkut suuttuvat ja jopa kääntävät asetelman toisen työntekijän tai esimiehen syyksi. On hyvin paljon persoonasta kiinni, miten palaute otetaan vastaan.

5.4 Palautejärjestelmät

Yli puolet haastatelluista uskaltaa vastata työolobarometrin kysymyksiin omien todellisten tuntemustensa mukaisesti. Vastauksia kuitenkin pidettiin vain suuntaa-antavina. Haastateltavien käsityksen mukaan ihmiset arastelevat vastauksia antaessaan, koska pelkäävät paljastuvansa. Taustatietojen perusteella ainakin osa vastaajista on haluttaessa helppo selvittää. Lisäksi muutosepävarmuus vääristää tuloksia. Ihminen voi olla vastauksia antaessaan jonkin tietyn asian lumoissa. Kyseessä on vain hetken fiilis, jolloin vastauksista saattaa puuttua objektiivisuus.

Anonyymipalautejärjestelmä on haastateltavien mielestä kuitenkin tarpeellinen, jotta ihmiset voivat tuoda tuntemuksensa esille. Omalla nimellä uskalletaan harvemmin antaa suoraa palautetta. Palautejärjestelmää tulisikin kehittää niin, että anonyymiyys olisi nykyistä paremmin varmistettu. Ehdotuksena esille nousi myös idea jatkuvasti avoimena olevasta anonyymista palautejärjestelmästä.

Haastateltujen mukaan työolobarometrin tulokset käsitellään kaikissa vastaajyksiköissä ja samalla valitaan kehittämiskohde seuraavalle vuodelle. Osassa yksiköistä kehittämiskohteen toimenpiteet jäävät kuitenkin puolitiehen, eikä suunniteltua kehittämistä synny. Osin tämä johtuu resurssien puutteesta. Osassa vastaajyksiköistä kehittämiskohteen toimenpiteet on aikataulutettu ja vastuhenkilöt määritellyt, toimenpiteiden toteutumista seurataan, tuloksia syntyy ja ne jäävät osaksi toimintaa.

Suurin osa haastatelluista näkee työolobarometrin tulosten yhteyden perustehävään ja vaikuttavuuteen. Yhteys tulee henkilöstön kehittämisen ja henkilöstön työhyvinvoinnin kautta. Hyvinvoiva, sitoutunut ja jaksava henkilöstö hoitaa työssä hyvin, mikä heijastuu opiskelijoihin ja vaikuttavuuteen. Haastateltavien mukaan TOB on toiminnan peili ja sen tulosten pitäisi näkyä muutoksina toiminnassa.

Lähes kaikkien haastateltujen mielestä käynnissä oleva muutos vaikuttaa työolobarometrin tuloksiin. Omaa peräpeiliä saatetaan kiillotella ja vastauksia kaudistella epävarmuuden pelossa. Muutostilanteessa ihmiset eivät uskalla olla rehellisiä ja osalla negatiivisuus heijastuu vastauksiin. Todennäköisesti osa jättää kokonaan vastaamatta omien pelkojensa takia. Vuosittain käytävien yhteistointaneuvottelujen näkyminen TOB-tuloksissa jakaa vastaajat kahteen leiriin. Osan mielestä käydyt neuvottelut vaikuttavat tuloksiin ja osan mielestä vaikusta ei näy tuloksissa ollenkaan.

Haastateltavien mielestä virallisiksi palautejärjestelmiksi kuntayhtymässä riittävät vuosittainen työolobarometri ja kehityskeskustelut. Kaikki pitivät arkipalautetta kuitenkin ensisijaisena ja tärkeimpänä palautekanavana, mitä tulisi erityisesti viljellä. Työolobarometrin osalta sopivimpana mittausajankohtana pidettiin kevättalvea. Ehdotuksia tuli myös kahdesta vuotuisesta työolobarometristä; kehittämiskohde valittaisiin kerran vuodessa. Työolobarometrin kysymykset tulisi myös päivittää, sillä osa kysymyksistä voidaan tulkita monella tavalla. Lisäksi kehityskeskusteluihin toivottiin päivitystä, raikastamista ja uutta tuulah-

dusta. Henkilökohtaiset kehityskeskustelut koettiin tärkeiksi, eivätkä ryhmäkehityskeskustelut saisi haastateltavien mielestä niitä korvata.

6 Johtopäätökset ja kehittämisehdotukset

6.1 Tulosten tarkastelu

Tutkimuksessa kävi selkeästi ilmi, että palaute on tärkeä asia työssä onnistumiseksi ja sitä kaivataan. Haastatteluissa kuitenkin selvisi, että palautekäsite ei ole yksiselitteinen eikä tarkoita kaikille samaa asiaa. Tämä selittää työolobarometrin tulosten osalta osittain sen, että vastaajat kokivat antavansa työkaverilleen palautetta enemmän kuin mitä itse sitä tuntevat saavansa. Esille tuli myös, että palautteen antamisen ja vastaanottamisen valmiuksia pitäisi kehittää. Kaikki eivät kuitenkaan kaivanneet palautetta esimieheltään. Johtuuko tämä siitä, että he eivät ole tottuneet saamaan palautetta, joten sitä ei edes osata kaivata. Järvisen mukaan kuitenkin jokainen työntekijä ja esimies kaipaavat työstään palautetta (Järvinen 2014,34). Joillekin asiakkailta ja opiskelijoilta tuleva palaute tuntuu olevan tärkein. Hyvä niin, mutta riittääkö yksin opiskelijoilta tuleva palaute ohjaamaan toimintaa strategian mukaisesti kohti tavoitetta. Yhteisiä tuloksia todennäköisesti parantaisi ja työhyvinvointia lisäisi, jos opiskelijapalautteen lisäksi esimies ohjaisi toimintaa omalla palautteellaan.

Haastateltavilla oli selkä kanta, että arkipalaute on kaikista tärkein palautekanava. Tällöin palaute tulee oikea-aikaisesti ja suoraan. Asiat eivät jää muhimaan, eivätkä paisu. Rakentavan palautteen mukana toivotaan keskustelua ja ohjeistusta korjaavista toimenpiteistä. Vaikka arkipalaute koettiin tärkeäksi, tarpeelliseksi koettiin myös palautejärjestelmä, jossa palautetta voidaan antaa anonyymisti. Nykyisen työolobarometrin kysymyksiä pitäisi kuitenkin uudistaa ja täsmentää.

Tutkimuksessani haastateltavien näkemys oli, että kehityskeskustelut oikein toteutettuna ovat tärkeä toimintamuoto. Tänä keväänä käyttöön otetuilla ryhmäkehityskeskusteluilla ei pitäisi korvata kahdenkeskisiä kehityskeskusteluja. Kehityskeskustelujen sisältöä ja toteutusta tulisi uudistaa. Myös Pllanan

opinnäytetyössä vastaajat pitävät kuukausi- ja kehityskeskustelua tärkeimpinä palautekanavina palautteenannossa esimieheltä alaiselle tai alaiselta esimiehelle. Ne mahdollistavat avoimen ja rehellisen keskustelun, jossa molemmilla osapuolilla on mahdollisuus antaa avoimesti palautetta. (Pillana 2015.) Samaan tulokseen on tullut Eveliina Hyppönen opinnäytetyönsä tutkimustuloksissa. Face to face -menetelmä on parhain tapa antaa palautetta. Rakentava ja positiivinen palaute vahvistaa keskinäistä luottamusta työorganisaatiossa. (Hyppönen 2015.)

Toimivan arkipalautteen edellytyksenä on luottamuksen ilmapiirin syntyminen sekä työyhteisössä että esimiehen ja alaisten välillä. Tutkimuksessa tuli voimakkaasti esille, että työntekijät eivät uskalla antaa edes positiivista palautetta esimiehelleen, jos eivät luota häneen. Luottamusta voidaan rakentaa yhteisen toiminnan kautta. Samalla kävi ilmi, että esimiehille annettavan palautteen kanssa ollaan varovaisia ja harkitsevaisia eikä kaikkien esimiesten ja työntekijöiden välillä palaute toimi. Luottamuksen merkitys korostui varsinkin työntekijän antaessa palautetta esimiehelleen. Hyppösen opinnäytetyössä on käynyt samansuuntaisesti esille, että työntekijät antavat vähän positiivista palautetta esimiehilleen, mutta esimiehet antavat erittäin paljon palautetta työntekijöilleen ja pitävät sitä tärkeänä asiana. Mahdollinen syy työntekijöiden vähäiseen palautteeseen voi olla se, että ei uskalleta antaa palautetta, vaikka pelolle ei olisikaan mitään aihetta. (Hyppönen 2015.)

Palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen liittyvät työolobarometrin 2016 vastaukset tekivät ensimmäisen kerran näkyväksi vastaajyksiköissä valitsevan palautekulttuurin sekä esimiehen ja työntekijän välisen palautekäytännön. Tulokset herättivät heti valmistuttuaan keskustelua eri yksiköissä. 16 vastaajyksikön vuoden 2017 kehittämiskohteet liittyivät vuorovaikutukseen, yhteisöllisyyteen sekä palautekäytäntöihin. Yksi oppilaitos järjesti helmikuussa 2017 henkilöstön kehittämispäivän palauteteemalla. Näin ollen kehittämistyö lähti liikkeelle jo ennen kuin opinnäytetyö ehti valmistua.

6.2 Kehittämisehdotukset

Opinnäytetyöni on työelämän ja oman organisaation kehittämistehtävä, jonka tavoitteena on kehittää esimiehen ja alaisen välisiä palautekäytäntöjä, vuorovaikutusta sekä henkilöstön palautejärjestelmiä. Työn tarkoituksena on selvittää esimiehen ja alaisen välisen vuorovaikutuksen ja palautekäytännön nykytilannetta sekä tehdä ehdotuksia vuorovaikutuksen ja palautejärjestelmien kehittämiseksi.

Kuntayhtymän henkilöstöstrategiassa 2016–2019 painopisteenä on dialogisen johtamisen kehittäminen ja esimiesvalmennuksien järjestäminen 2–3 kertaa vuodessa. Nämä keinot sopivat hyvin esimiesten vuorovaikutustaitojen sekä palautteen annon ja vastaanottamisen kyvyn kehittämiseen. Henkilöstöstrategiassa kuntayhtymä on sitoutunut kehittämään henkilöstön työyhteisötaitoja. Myös tämä edesauttaa henkilöstöä edistymään vuorovaikutustaidoissa ja arkipalautteessa. Henkilöstöstrategian mukaan kuntayhtymässä puututaan aktiivisesti epäkohtiin ja annetaan välittömästi palautetta sekä hyvistä että huonoista työsuorituksista. (Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymä, henkilöstöstrategia 2016–2019.) Jotta henkilöstöstrategiaan kirjatut toimenpiteet muuttuisivat toiminnaksi, tulisi henkilöstön valmentamisesta tehdä kirjallinen aikataulutettu suunnitelma vastuutahoineen.

Dialogialla edistetään työyhteisötaitoja ja vuorovaikutusta työyhteisössä, joten dialoginen valmennus tulisikin ulottaa esimiehistä työntekijöihin. Ei siis riitä, että vain esimiehet saavat dialogisen valmennuksen. Roosin ja Mönkkösen mukaan on kuitenkin hyvä tiedostaa, että täydellistä yhteistä ymmärrystä vuorovaikutuksesta voidaan tuskin saavuttaa, sillä vuorovaikutuksen osapuolet tulkitsevat asioita aina myös oman henkilöhistoriansa, kokemustensa ja tilanteiden luomien edellytysten kautta. Täydellinen yksimielisyys ei ole työyhteisössä mahdollista eikä edes tavoiteltavaa. Riittävä yhteisymmärrys on perusta, jolla pystytään toimimaan rakentavasti. (Roos & Mönkkönen 2015, 39.)

Tutkimuksessa tuli selkeästi esille, että esimieheltä saatu palaute on tärkeää oman työn kehittämiseksi ja tavoitteiden saavuttamiseksi ja sitä kaivataan. Ran-

teen mukaan palautteen pitäisi kulkea punaisena lankana tavoitteiden ja strategioiden rakentamisessa ja säätämisessä, jokapäiväisessä toiminnassa ja kehittämisessä. Palautteen merkitys elämässä ja kehityksessä on elintärkeä. (Ranne 2014, 14–15.) Palautekulttuurin rakentamiseksi pitäisi työyhteisöön laatia yhdessä omat pelisäännöt. Kuten Järvinen toteaa, jokainen työyhteisö tarvitsee yhteiset pelisäännöt. Pelisäännöt ja ohjeistukset luovat koko organisaation ja tiimien sisäisen toimintakulttuurin ja pelin hengen. Pelisääntöjen pohjalta yksittäinen työntekijä tietää, haluavatko muut työyhteisön jäsenet ja esimiehet, että hän puuttuu havaitsemiinsa epäkohtiin, kyseenalaistaa ja antaa palautetta. (Järvinen 2014, 73.)

Haastatteluissa erittäin tärkeänä pidettiin arkipalautetta. Organisaation eri yksiköissä tulisi miettiä palautekulttuurin rakentamista ja palautetoimintaa, joka olisi työyhteisölle luonnollinen tapa toimia. Ranteen mukaan työyhteisössä kannattaa rakentaa vuorovaikutuskulttuuri, jossa asioita pohditaan avoimesti ja arvioivaa keskustelua käydään vähän väliä. Tällöin palaute ja arviointi ovat osa arjen työtappaa. (Ranne 2014, 38–40.) Tämä vaatii useassa yksikössä avoimuuden ja luottamuksen rakentamista ja lisäämistä. Siinä onnistutaan yhteisellä tekemisellä, yhteisillä kokemuksilla ja harjoittelulla. Luottamuksen rakentamiseen tulisi esimiesten erityisesti kiinnittää huomiota omassa toiminnassaan. Arkipalautteeseen pätevät samat lainalaisuudet kuin viljelyyn yleensä; se pitää kylvää ja juurruttaa, sitä pitää hoitaa ja kasvattaa. Työyhteisön yhteisöllisyyttä voidaan lisätä muun muassa yhteisen toiminnan kautta ja yhteisillä tapahtumilla työaikana ja varsinaisen työn ulkopuolella. Sydänmaanlakan mukaan oppiminen on prosessi, jossa yksilö hankkii tietoja, taitoja, asenteita, kokemuksia ja kontakteja, jotka johtavat hänen toimintansa muuttumiseen. Tämä ei yksin riitä, vaan osaamisen elementtejä tulee reflektoida riittävästi, jotta ne ymmärretään ja sisäistetään tavalla, joka mahdollistaa uuden osaamisen soveltamisen käytäntöön. Tieto ei itsestään siirry, pitää olla motivoitunut ja taitoa siirtää tieto käytäntöön. Pitää keskittyä tekemiseen, eikä aina vain hakea uutta tietoa. (Sydänmaanlakka 2009, 44–51.)

Palautekulttuurin rakentamisen tärkein peruspilari on keskinäinen luottamus, joka tuli tutkimuksessa vahvasti esille. Jos ei ole luottamusta, ei ole palautetta.

Hyvän työyhteisön tunnusmerkki onkin siinä toimivien keskinäinen luottamus ja avoin vuorovaikutus kuten Colliander ja kumppanit toteavat (Colliander, Ruoppila & Härkönen 2009, 73). Luottamus syntyy yhteisistä kokemuksista ja se lunastetaan teoilla. Luottamus on yhteistyön edellytys; ilman luottamusta todellisia ajatuksia ja näkemyksiä ei kerrota. (Kuusela 2013, 65.)

Vertaisarviointia olisi mahdollista erittäin hyvin toteuttaa koulutuskuntayhtymän eri yksiköiden välillä. Työyhteisö, jossa lähdetään rakentamaan ja harjoittamaan palautekulttuuria ja arkipalautetta voisi käydä tutustumassa yksikköön, jossa palaute arjessa sujuu jo luontevasti. Kuten Virtainlahti toteaa, vertaisarvioinnissa etsitään parasta toimintatapaa, josta voitaisiin ottaa oppia oman toiminnan kehittämiseksi. Tällöin ei etsitä varsinaista mallia, vaan vertailukohtaa, jonka avulla saadaan ideoita ja suuntaa oman toiminnan kehittämiseksi. (Virtainlahti 2009, 129.)

Haastatteluissa tuli esille tiedottamisen ja tiedonkulun merkitys. Useampi haastateltavista totesi, että muutosten pelko ei vaikuta niin paljon työolobarometrin vastauksiin, jos yksikön johto kertoo työyhteisössä avoimesti, mitä ylemmällä tasolla suunnitellaan, mitä on tulossa ja mitä vaikutusta muutoksilla on työyhteisöön. Haastateltavat pohtivat myös sitä, kannattaako työolobarometrikyselyä tehdä ison muutoksen aikana vai olisiko järkevämpää jättää vuosi tai pari mittauksessa väliin. Järvisen mukaan organisaation muutostilanteissa ihmisten pelot ja voimakkaat tunteet nousevat pintaan, koska muutos merkitsee epävarmuutta. Muutostilanteissa johdon tehtävänä on ottaa työyhteisö mukaan valmisteluun ja huolehtia mahdollisimman hyvin tiedotuksesta. (Järvinen 2014, 48–49.)

Työolobarometriä analysoidessani havaitsin, että vastaajayksikön kokoonpanoon kuuluvat myös sen esimiehet. Joissakin yksiköissä saattaa olla työntekijöiden lisäksi jopa kolmen tason esimies vastaamassa esimerkiksi kysymykseen ”Koen lähiesimieheni toimintatavat oikeudenmukaisiksi”. Näin ollen vastaus on monen esimiehen toiminnan yhteissumma. Vastaajayksiköitä muodostettaessa tulisi miettiä, mitä kysymyksillä halutaan saada selville. Työolobarometrin vastaajayksiköt tulevat muuttamaan uuden organisaation myötä 1.1.2018. Haastat-

teluissa esitettiin, että barometrin kysymyksiä tarkasteltaisiin ja tarkennettaisiin. Tämä on järkevää ja tarkoituksenmukaista tehdä organisaatiomuutoksen yhteydessä samalla, kun uudet vastaajayksiköt muodostetaan.

Haastateltavat pitivät kehityskeskusteluja tarpeellisina, mutta toivoivat niihin uudistusta. Olisiko ideaa käyttää onnistumisia keskustelun runkona: fiiliskeskustelu kehityskeskustelun tilalle kuten Rämö ehdottaa. (Rämö 2013, 134–135.)

6.3 Menetelmien arviointi ja luotettavuus

Opinnäytetyö on työelämän kehittämistehtävä, jonka tavoitteena on ollut selvittää Pohjois-Karjalan koulutus kuntayhtymässä esimiesten ja alaisten välistä palautea sekä kuntayhtymän henkilöstön palautejärjestelmiä. Opinnäytetyö toteutettiin toimintatutkimuksena. Toimintatutkimuksen avulla saatiin uutta tietoa ja ymmärrystä kuntayhtymän henkilöstön palautejärjestelmistä sekä esimiehen ja alaisen välisestä vuorovaikutuksesta ja palautekäytännöistä.

Tiedonhankintamenetelminä käytettiin haastattelua, dokumenttianalyysia ja havainnointia. Näiden tiedonhankintamenetelmien avulla saatiin arvokasta tietoa esimiehen ja työntekijöiden välisestä vuorovaikutuksesta ja palautteen antamisesta sekä kuntayhtymän virallisista henkilöstön palautejärjestelmistä. Tutkimuksen pohjatietona toimivat syksyllä 2016 toteutetun työolobarometrikyselyn tulokset. Lisäksi saatiin hyvää, tarkennettua ja syvällistä tietoa henkilöhaastattelun kautta. Havainnointi toimi tutkimuksessa haastatteluja tukevana tiedonhankinnan menetelmänä. Kootun aineiston pohjalta pystyi tekemään kehittämisehdotuksia vuorovaikutuksen, palautekäytäntöjen ja palautejärjestelmien kehittämiseksi.

Palautteen antaminen ja vastaanottaminen esimiehen ja työntekijöiden välillä sekä henkilöstön palautejärjestelmät kytkeytyvät tiiviisti vuorovaikutustaitoihin, johtamiseen, esimiestyöhön ja työyhteisötaitoihin. Työn rajaaminen näiden aiheiden käsittelyssä palautteen antamisen näkökulmaan oli haasteellista. Haasteellista oli myös haastateltavien määrän rajaaminen ja haastateltavien valinta.

Koska tutkimus koski esimiehen ja alaisen välistä palautetta, oli tärkeää saada haastateltavaksi riittävä määrä molempia osapuolia. Koulutuskuntayhtymä koostuu yhdeksästä oppilaitoksesta ja yhteisistä palveluista, jotka on jaettu työolobarometrikyselyssä 27 vastaajyksikköön. Riittävän kattavan otannan varmistamiseksi eri vastaajyksiköistä piti saada haastateltaviksi sekä esimiehiä että työntekijöitä. Kuitenkin haastateltavien määrä piti pitää suhteellisen pienenä työmäärästä johtuen. Lopputuloksena haastateltavia valittiin kuudesta eri yksiköstä yhteensä 10 työntekijää ja kuusi esimiestä.

Opinnäytetyön tekemistä helpotti se, että olen työskennellyt Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymässä yli 15 vuotta eri tehtävissä. Tällä hetkellä toimin koulutusjohtajana. Tämä asetelma olisi voinut olla myös haaste tutkimuksen tekemiselle. Toisaalta opinnäytetyön liittyminen läheisesti omaan työhön ja työyhteisöön lisäsi tekemisen ja tutkimuksen mielekkyyttä. Tällä on kuitenkin voinut olla jonkin verran vaikutusta tutkimuksessa saatuihin tuloksiin, työn uskottavuuteen ja analysointiin. Laadullisen tutkimuksen tekijä joutuu pohtimaan tekemiään ratkaisuja ja ottamaan kantaa aineiston merkittävyyteen, riittävyteen ja kattavuuteen sekä analyysin arvioitavuuteen ja toistettavuuteen (Eskola & Suoranta 2003, 208).

Tutkijan on pystyttävä dokumentoimaan, miten hän on päätenyt kuvaamaan tutkittavien maailmaa juuri niin kuin hän on sen tehnyt. Hänen on pystyttävä perustelemaan menettelynsä uskottavasti. Toinen tutkija voi silti päätyä erilaiseen tulokseen ilman, että sitä on välttämättä pidettävänä tutkimusmenetelmän heikkoutena tai edes tutkimuksen heikkoutena. (Hirsijärvi & Hurme 2000, 159.)

Kanasen mukaan tutkijan ennakkoluuloilla, uskomuksilla ja valinnoilla on merkitystä. Tutkija valitsee käyttämänsä menetelmät, mikä vaikuttaa aina lopputulokseen. Tutkijan omien asenteiden ja näkemysten sekoittuminen tutkimusmateriaaliin ja tulkintaan on aina mahdollista. Tutkimusprosessin kaikkiin vaiheisiin kätkeytyvän virhemahdollisuuden tiedostamisella voidaan pienentää uhkaavien tekijöiden vaikutusta työhön. (Kananen 2008, 121–122.) Perehtyneisyys omaan työhön ja työympäristöön voi estää näkemästä asioita toisella tavalla (Kananen 2014, 138).

Kanasen mukaan toimintatutkimus ei tuota yleistettävää tietoa, joten tiedon siirtäminen ei toteudu. Toimintatutkimuksen tarkoituksena ei ole laadullisen tutkimuksen tavoin ymmärtää ilmiötä, vaan muuttaa niitä. Reliabiliteetti eli toistettavuus ei toimintatutkimuksessa toteudu, sillä tulosten pysyvyys on mahdoton muutostavoitteen vuoksi. (Kananen 2014, 140.)

Tutkimustulosten luotettavuuden arvioinnin lähtökohtana on tulosten, menetelmien ja tiedonkeruun riittävän tarkka dokumentointi. Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa puhutaan validiteetista, jolla tarkoitetaan oikeiden asioiden tutkimista. Puhtaasti validiteettiin liittyvien kriteerien lisäksi luotettava tutkimus edellyttää objektiivisuutta eli tulokset nousevat vain ja ainoastaan aineistosta, eikä tutkija saa sotkea omia mielipiteitään tutkimustuloksiin. (Kananen 2014, 134–136.) Tuomi & Sarajärven mukaan luotettavuutta arvioitaessa on otettava huomioon myös puolueettomuus. Tämä nousee kysymykseksi esimerkiksi siinä, pyrkiikö tutkija ymmärtämään ja kuulemaan tutkittavaa itseään vai suodattuuko tutkittavan kertomus tutkijan oman kehysten läpi; vaikuttaako esimerkiksi tutkijan asema siihen, miten hän kuulee ja havainnoi. Puolueettomuuteen on tärkeää kiinnittää huomioita varsinkin silloin, kun tutkija itse on osa tutkittavaa yhteisöä. (Tuomi & Sarajärvi 2003, 133.)

Opinnäytetyöni tutkimuksessa ja tulosten tulkinnessa olen pyrkinyt kiinnittämään erityisesti huomiota puolueettomuuteen ja tulosten luotettavuuteen kerätyn aineiston tarkalla dokumentoinnilla ja haastatteluiden ennakkosuunnittelulla. Haastattelujen toteutukseen varasin runsaasti aikaa saadakseni dokumentoitua tiedon riittävän tarkasti. Lisäksi tallensin haastattelut.

Ennen toteutusta keskustelin tutkimuksen tavoitteista, sisällöstä ja teemahaastattelun kysymyksistä koulutuskuntayhtymän johtajan ja henkilöstöpäällikön kanssa. Haastateltavien kanssa keskustelin tutkimuksesta, tavoitteista sekä asemastani tutkijana ja luottamuksellisuudesta haastattelun aluksi. Tällä pyrin varmistamaan, että haastateltavat uskaltavat olla rehellisiä vastauksissaan, eivätkä anna asemani organisaatiossa vaikuttaa haastattelutilanteeseen.

6.4 Yhteenveto ja pohdinta

Kiinnostukseni kohteena ovat jo kauan olleet työyhteisö- ja vuorovaikutustaidot. Lisäksi minua kiinnostaa esimiehen ja työntekijöiden välinen vuorovaikutus sekä se, vaikuttavatko työyhteisötaidot johtajana onnistumiseen.

Koska työyhteisö- ja vuorovaikutustaidot ovat hyvin laaja käsite, muodostui opinnäytetyöni aiheen rajaaminen haasteelliseksi. Tutkimukseni kohdistuessa Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymään sain rajauksen tehtyä keskusteltuani koulutuskuntayhtymän johtajan kanssa. Työni tavoitteeksi tuli kehittää Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymässä esimiehen ja alaisen välistä palautekäytäntöä, vuorovaikutusta sekä henkilöstön palautejärjestelmiä. Työn tarkoituksena oli selvittää esimiehen ja alaisen välisen vuorovaikutuksen ja palautekäytännön nykytilannetta sekä tehdä ehdotuksia vuorovaikutuksen ja palautejärjestelmien kehittämiseksi. Opinnäytetyöni aihe oli minusta erittäin kiinnostava ja motivoiva.

Opinnäytetyö ja tutkimus olivat oppimisprosessi, jonka mielenkiintoa lisäsi se, että tutkimus ja kehittäminen kytkeytyvät työelämään ja omaan työyhteisöön. Ajallisesti tutkimus ajoittui työyhteisössä haasteelliseen aikaan, koska käynnissä on iso organisaatiomuutos ja uuden toimintamallin rakentaminen.

Mielestäni saavutin asetetun tavoitteen. Työolobarometrin tuloksista sekä haastatteluista sain kerättyä tietoa nykytilanteesta, minkä perusteella pystyin tekemään kehittämissuhteita. Uskon, että niitä pystytään hyödyntämään Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymässä, vaikka organisaatio muuttuikin 1.1.2018. Mielenkiintoista oli myös havaita, että palautekäytännön kehittäminen lähti liikkeelle muutamassa yksikössä jo heti TOB-tulosten valmistuttua ja ennen kuin tutkimukseni oli edes kunnolla käynnistynyt. Sysäykseksi riitti palautevastausten julkistaminen.

Tulosten perusteella voidaan todeta, että esimiehen ja työntekijöiden välisessä palautekäytännössä ja vuorovaikutuksessa on kehitettävää. Organisaatiosta löytyy toki niitäkin yksiköitä, joissa vallitsee avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri ja joissa arkipalaute toimii. Tätä taustaa vasten vertaisoppimista pitäisi käyttää hy-

väksi nykyistä rohkeammin oman organisaation sisällä. Luottamus nousi keskeiseksi asiaksi sekä palautteen antamisessa että esimiehen ja työntekijän vuorovaikutuksessa. Esimiesten tulisi kiinnittää erityisesti huomiota luottamuksen rakentamiseen omassa toiminnassaan. Tutkimusta tehdessäni jäin miettimään, keskitytäänkö tänä päivänä liikaa asioiden johtamiseen ja tuloksen tekemiseen ja onko ihmisten johtaminen unohduksissa.

Työntekijät pitävät arkipalautetta kaikista tärkeimpänä palautekanavana. Sen lisäksi tarvitaan kuitenkin palautejärjestelmä, jossa palautetta voi antaa anonyymina. Järjestelmässä uskalletaan olla rehellisiä vain, jos ollaan varmoja, että vastaajia ei voida jäljittää. Ihmiset eivät rohkene olla rehellisiä vastauksissaan, jos taustatietoja kysytään niin, että vastaajalle syntyy tunne helpposta jäljitettävyydestä. Mielenkiintoista oli myös havaita, että kehityskeskustelut koettiin tärkeiksi, kun ne toteutetaan oikein ja esimies on aidosti kiinnostunut työntekijästään.

Tässä tutkimuksessa keskityttiin esimiehen ja työntekijän väliseen vuorovaikutukseen ja palautekäytäntöihin. Jatkossa olisi mielenkiintoista tutkia työyhteisötaitojen ja johtajana onnistumisen välisiä yhteyksiä.

Lähteet

- Ahonen, R., Lohtaja-Ahonen, S. 2011. Palaute kuuluu kaikille. Infor Oy.
- Ainamo-McDonald M. 2015. Alaisten kokemuksia ja käsityksiä esimiehen antamasta palautteesta, Case Yleisradio. Helsingin yliopisto. Käytätymistieteiden laitos. Pro gradu -tutkielma.
<http://urn.fi/URN:NBN:fi:hulib-201511113783>. 10.5.2017.
- Colliander A-L., Ruoppila I & Härkönen L-K. 2009. Yksilöllisyys sallittu. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Erikson P. & Koistinen K. 2014. Monenlainen tapaustutkimus. Kuluttajatutkimuskeskus <https://helda.helsinki.fi/handle/10138/153032>. 30.4.2016.
- Eskola J. & Suoranta J. 2003. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Furman B. & Ahola T. 2010. Ratkaisukeskeinen työyhteisö. Helsinki: Lyhytterapiainstituutti Oy.
- Goleman D. 2006. Tunneäly työelämässä. Helsinki: Otava.
- Hiiemäe J-H. 2012. Developing a model of employee's performance management process for Tallinn hotel businesses. Haaga-Helia University of Applied Sciences. Degree Programme in Experience and Wellness Management. Bachelor's Thesis.
<http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2012121619627>.13.5.2017.
- Hirsjärvi S. & Hurme H. 2000. Tutkimushaastattelu, Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi S. & Remes P. & Sajavaara P. 2000. Tutki ja kirjoita. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Hyppönen E. 2015. Palaute esimiesten ja työntekijöiden kokemana työyhteisössä. Tampereen ammattikorkeakoulu. Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma. Opinnäytetyö.
<http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2015110415927>.26.3.2017
- Isokorpi T.2004. Tunneoppia parempaan vuorovaikutukseen. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Juuti P & Vuorela A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Jäppinen A-K. 2012. Onnistu yhdessä, työyhteisön kehittämisen 10 avainta. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Järvinen P. 2014. Esimiestyö ongelmatilanteissa. Helsinki: Talentum.
- Kananen J. 2008. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen J. 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Jyväskylä: Suomen yliopistopaino Oy.
- Kotter J & Rathgeber H. 2006. Our Iceberg is Melting. New York: St. Martin's Press.
- Kuusela S. 2013. Esimiehen vuorovaikutustaidot. Sanoma Pro Oy.
- Malkamäki K. 2017. Luottamuksen kehittyminen ja johtamisjärjestelmää koskeva uudistus, tapaustutkimus kaupan alan organisaatiosta. Itä-Suomen yliopisto. Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiede-

- kunta. Väitöskirja. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-61-2462-9>. 9.5.2017.
- Mäkisalo-Ropponen M. 2016. Kohti yhdessä tekemisen kulttuuria. Tampere: Juvenes Print, Suomen Yliopistopaino Oy.
- Nissinen, V. 2006. Syväjohtaminen. Helsinki: Talentum
- Ojasalo K. Moilanen T. & Ritalahti J. 2015. Kehittämistyön menetelmät, Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Pillana B. 2015. Palautteen merkitys työyhteisössä, esimiesten ja alaisten palautteen anto ja vastaanotto. Laurea ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201502252563> . 30.4.2017.
- Phoel C. 2009. Feedback That Works. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2009/04/feedback-that-works>. 18.5.2017.
- Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymä.2017. Hallituksen kokouksen 26.4.2017 pöytäkirja. <http://pkky.fi/pkky>. 27.4.2017.
- Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymä. 2016 Henkilöstöstrategia 2016–2019. Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymän sisäinen intranet.
- Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymä. 2017. Organisaation esittely. <http://pkky.fi/pkky>. 30.3.2017.
- Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymä. 2016. Kehityskeskusteluohje. Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymän sisäinen intranet.
- Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymä. 2017. TOB-tulosten perusteella valitut oppilaitoskohtaiset kehittämiskohteet vuodelle 2017. Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymän sisäinen intranet.
- Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymä. 2016. Strategia 2016–2019. <http://pkky.fi/pkky>. 30.10.2016.
- Ranne J. 2014. Anna vaikuttaa! Tee palautteesta vaikuttava! Helsinki: Hakapaino.
- Roos S. & Mönkkönen K. 2015. Ihmisiksi työssä, työyhteisötaidoilla yhteistä vaikuttavuutta. Painettu EU:ssa: UNIPress.
- Rope T & Kettunen S. 2012. Halujohtaminen. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Rämö A. 2013. Yksinkertaista johtamista arvostaen. Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy.
- Rötkin L. 2015. Terveisiä pomolle. Helsinki: Talentum.
- Silvennoinen M. & Kauppinen R. 2010. Onnistu alaisena – näin johdan esimiestäni ja itseäni. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Sydänmaanlakka P. 2009. Jatkuva uudistuminen. Hämeenlinna: Talentum.
- Sydänmaanlakka P. 2004. Älykäs johtajuus. Helsinki: Talentum.
- Tuomi J. & Sarajärvi A. 2003. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Tainio R. 2007. Suomalainen johtajuus puntarissa. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- U.S. Office Of Personnel Management. 2017. Feedback is Critical to Improving Performance. <https://www.opm.gov/policy-data-oversight/performance-management/performance-management-cycle/monitoring/feedback-is-critical-to-improving-performance/>. 1.5.2017
- Vilén M. Leppämäki P. & Ekström L. 2008. Vuorovaikutuksellinen tukeminen. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.
- Virtainlahti S. 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Helsinki: Talentum.

Työolobarometrin kysymykset



TYÖOLOBAROMETRI

Oheisia taustatietoja käytetään tulosten laskennassa siten, että alle viiden vastaajan ryhmien arviot eivät tule esille.

Yksikkö

- YHTO Opintotoimistot
- YHTO Ruokapalvelut
- YHTO Tietohallinto
- YHTO Tilapalvelut
- YHTO Muu (kky-tsto)
- AIKO Ralvis- ja louhinta-ala
- AIKO Kone- ja metalliala
- AIKO Tietotekniikka- ja turvallisuusala
- AIKO Liiketalous- ja yrittäjyysala
- AIKO Luonnonvara-ala
- AIKO Sosiaali-, terveys- ja kasvatusala
- AIKO Elintarvike-, matkailu-, ravitsemis-, puhdistus- ja laboratorioala
- AIKO Hallintopalvelut
- Amo Jp SoTe
- Amo Jp KaHa
- Amo Jp Palvelualat
- Amo Jp Tukipalvelut
- Amo Jtk Tekniikka
- Amo Jtk Kulttuuri ja rakentaminen
- Amo Jtk Tukipalvelut
- Amo Kitee
- Amo Lieksa Palvelut
- Amo Lieksa Tekniikka
- Amo Nurmes
- Amo Niittylahti
- Amo Outokumpu
- Amo Valtimo

Tehtävä tai asema organisaatiossa

- PKKY:n johtoryhmä
- Esimiesasemassa olevat
- Opetushenkilöstö
- Kiinteistönhoito- ja huoltohenkilöstö
- Puhtauspalvelut
- TietohallintoHenkilöstö

Työolobarometrin kysymykset

- Toimistohenkilöstö
- Muu tukihenkilöstö
- Projektihenkilöstö

Koulutusala (vain OPETTAJAT valitsevat)

- Ammattitaitoa täydentävät opinnot
- Humanistinen ja kasvatusala
- Kulttuuriala
- Liiketalous ja tietotekniikka
- Tekniikan ja liikenteen ala
- Luonnonvara- ja ympäristöala
- Sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala
- Matkailu-, ravitsemis- ja talousala

Ammatillinen koulutus

- ei ammatillista koulutusta
- ammatillinen peruskoulutus
- opistotutkinto
- amk-tutkinto / alempi korkeakoulututkinto
- ylempi korkeakoulututkinto
- tutkijakoulutus

Ikäryhmä

- Alle 30 vuotta
- 30 - 39 vuotta
- 40 - 49 vuotta
- 50 - 59 vuotta
- 60 vuotta -

Sukupuoli

- Nainen
- Mies

Huomioi kysymyksiin vastatessasi, että "Työyksikkö" tarkoittaa sitä toiminnallista työryhmää/osastoa/tiimiä, jossa teet työtä pääasiallisesti päivittäin. Osalla henkilöstöä oma "oppilaitos" tarkoittaa tilapalvelukeskusta, opintotoimistoja, tietohallintoa, ruokapalveluita yms. yhteisiä palveluita.

Työolobarometrin kysymykset

Arvioi seuraavia väitteitä:

	Erittäin harvoin	Harvoin	Silloin tällöin	Usein	Erittäin usein
Minulla on mahdollisuus toimia itsenäisesti työssäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on mahdollisuus kehittää itselleni ominaisia kykyjä työssäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on mahdollisuus olla vaikuttamassa omaa työtäni koskeviin muutoksiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uuden kehittelyyn käytetään aikaa työyksikössä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tietoa vaihdetaan työyksikön sisällä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pidämme toisemme ajan tasalla työyksikössämme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen selvillä työyksikköni tavoitteista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toimintamme oppilaitoksessa on yhteisen arvomme mukaista (Toimimme vastuullisesti yksin ja yhdessä)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan työyksikössäni palautetta onnistumisesta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyksikössäni annetaan rakentavaa palautetta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Saan palautetta esimieheltäni

- Erittäin usein
 Usein
 Silloin tällöin
 Harvoin
 En koskaan

Saan palautetta työkavereiltani

- Erittäin usein
 Usein
 Silloin tällöin
 Harvoin
 En koskaan

Työolobarometrin kysymykset

Annan palautetta esimiehelleni

- Erittäin usein
 Usein
 Silloin tällöin
 Harvoin
 En koskaan

Annan palautetta työkavereilleni

- Erittäin usein
 Usein
 Silloin tällöin
 Harvoin
 En koskaan

Arvioi seuraavia väittämiä:

	Erittäin harvoin	Harvoin	Silloin tällöin	Usein	Erittäin usein
Koen työyksikköni ilmapiirin rakentavaksi ja avoimeksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen tyytyväinen lähimmältä esimiehelläni saamaani tukeen ja ohjaukseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen lähiesimieheni toimintatavat oikeudenmukaisiksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen tyytyväinen työyksikköni (lähiesimieheni, koulutuspäällikön...) johtamiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen tyytyväinen koulutusalanani (koulutusjohtaja tms.) johtamiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen tyytyväinen oppilaitokseni johtamiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen tyytyväinen kuntayhtymäni johtamiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Viimeisen vuoden aikana olen hankkinut ammattitaitoani kehittävästä koulutuksesta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhteistyö työyksikköni eri ammattiryhmien välillä on sujuvaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tietoni ja taitoni riittävät nykyisten työtehtävieni hoitamiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen työni merkitykselliseksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen jaksavani työssäni hyvin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Työolobarometrin kysymykset

Oppilaitoksessani huolehditaan työntekijöiden hyvinvoinnista

Vain viimeisen vuoden sisällä aloittaneet vastaavat: Minut on perehdytetty työtehtäviini

- Täysin samaa mieltä
- Samaa mieltä
- Osin samaa osin eri mieltä
- Eri mieltä
- Täysin eri mieltä

Stressillä tarkoitetaan pitkittynyttä tilannetta, jossa ihminen tuntee itsensä jännittyneeksi, levottomaksi, hermostuneeksi tai ahdistuneeksi taikka hänen on vaikea nukkua asioiden vaivatessa mieltä.

Tunnetko sinä nykyisin tällaista stressiä?

- en lainkaan
- vain vähän
- jonkin verran
- melko paljon
- erittäin paljon

Työolot

	Erittäin usein	Usein	Silloin tällöin	Harvoin	Erittäin harvoin
Pidän työmäärääni kohtuuttomana	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnen olevani ylipasittunut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työympäristössäni on ergonomisia ongelmia työmenetelmissä, nostamisissa jne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työympäristössäni on ergonomisia ongelmia työvälineissä, tiloissa jne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työympäristössäni on sisäilmaongelmia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Selviydyn työtehtävistäni yleensä normaalin työajan puitteissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Työolobarometrin kysymykset

Mikä parantaisi työssä jaksamistasi tai vähentäisi työn kuormittavuutta?

Olen kokenut työssäni henkistä väkivaltaa (esim. kiusaamista) viimeisen vuoden aikana

- Kyllä
 En

Jos vastasit kyllä, kenen taholta?

- opiskelijan
 opiskelijan huoltajan
 työelämän edustajan
 esimiehen
 kollegan
 alaisen
 jonkun muun tahon, minkä:

Olen kokenut fyysistä väkivaltaa tai sen uhkaa työssäni viimeisen vuoden aikana

- Kyllä
 En

Jos vastasit kyllä, kenen taholta?

- opiskelijan
 opiskelijan huoltajan
 työelämän edustajan
 esimiehen
 kollegan
 alaisen
 jonkun muun tahon, minkä:

Mikäli olet kokenut kiusaamista tai väkivaltaa viimeisen vuoden aikana, oletko ottanut yhteyttä esimieheesi, työterveyshuoltoon tms.?

- Kyllä
 En

Työolobarometrin kysymykset

Jos vastasit kyllä: onko asiaan puututtu?

- Kyllä
 Ei

Työkyky muodostuu työntekijän osaamisesta sekä fyysisestä, psyykkisestä ja sosiaalisesta toimintakyvystä yhdessä terveyden kanssa.

Vastaa seuraaviin kysymyksiin:

	Erittäin huono	Huono	Keskinkertainen	Hyvä	Erittäin hyvä
Oma työkykyni työn fyysisiin vaatimuksiin nähden on	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oma työkykyni työn psyykkisiin ja sosiaalisiin vaatimuksiin nähden on	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oma työkykyni työn osaamisvaatimuksiin nähden on	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Olen kokenut kehityskeskustelut hyödylliseksi

- Kyllä
 En

Kehityskeskusteluissa sovittuja asioita on pantu toimeen

- Kyllä
 Ei

Työyhteisöni epäkohtiin puututaan varhaisessa vaiheessa (aktiivisen tuen toimintamalli)

- Kyllä
 Ei

Tasa-arvo

	Täysin eri mieltä	Eri mieltä	Osin eri osin samaa mieltä	Samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Pystyn sovittamaan yhteen työni ja elämäntilanteeni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ikäni ja työkokemukseni otetaan myönteisesti huomioon työyksikössäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Työolobarometrin kysymykset

Koetko, että sinua olisi kohdeltu eriarvoisesti tai syrjitty?

- Kyllä
 En

Jos vastasit kyllä, mistä arvelet eriarvoisen kohtelun johtuvan?

- Iästäsi
 Sukupuolestasi
 Asemastasi
 Mielenpitemistäsi
 Seksuaalisesta suuntautumisestasi
 Terveystilastasi tai vammasta
 Pienten lasten huoltajuudestasi
 Raskaudestasi
 Syntyperästäsi
 Henkilökohtaisista ominaisuuksistasi
 Koulutustaustastasi
 Muu syy _____

Tiimityö, tuloksellisuus...

	Täysin eri mieltä	Eri mieltä	Osin eri osin samaa mieltä	Samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Maakunnallisen koulutus- ja opintoalojen tiimityön tavoitteet ja tehtävät ovat tiedossani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Maakunnallisten koulutus- ja opintoalatiimien työllä on saavutettu positiivisia kehittämisen tuloksia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pystyn toiminnallani vaikuttamaan yksikköni tuloksiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyksikköni tulospalkkiokriteerit ovat oikeudenmukaiset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyksikössäni noudatetaan strategian linjauksia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyksikössäni noudatetaan henkilöstöstrategian linjauksia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen aktiivinen työyksikköni toiminnan kehittämisessä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyksikköni mahdollistaa ja kannustaa aktiiviseen toiminnan kehittämiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Työolobarometrin kysymykset

Kerro, mitkä seikat ovat työyksikössäsi hyvin

Kerro, mitkä seikat kaipaavat työyksikössäsi kehittämistä

Kerro, mitkä seikat ovat muualla kuntayhtymässä hyvin

Kerro, mitkä seikat kaipaavat muualla kuntayhtymässä kehittämistä

Työyhteisössäni on käsitelty edellisen vuoden työolobarometrin tuloksia

- Kyllä
 Ei

Tulosten pohjalta on kehitetty työyhteisöni toimintaa viimeisen vuoden aikana

- Kyllä
 Ei

Teemahaastattelun runko

Teemahaastattelun runko

Tämä haastattelu on osa Karelia ammattikorkeakoulun ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyötä. Tutkimuksessa selvitetään palautteen antamista ja vastaanottamista esimiesten ja alaisten välillä sekä palautejärjestelmien toimivuutta Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymässä.

1. Mitä käsität sanalla palaute?
2. Mitä kaikkea mielestäsi palautteen antaminen pitää sisällään ja mitä palautetta antaessa tulee ottaa huomioon?
3. Mitä palaute sinulle merkitsee ja miten otat palautteen vastaan?
4. Millaista palautetta odostat ja keneltä?

5. Millaisena koet työyksikkösi ilmapiirin ja palautekulttuurin, toimiiko arkipalaute?
6. Mitkä ovat mielestäsi ne keskeiset asiat, jotka vaikuttavat työyksikössäsi valitsemaan palautekulttuuriin?

7. Millaisena koet vuorovaikutussuhteen esimiehesi kanssa?
8. Miten koet luottamuksen esimiehen ja sinun välillä?
9. Saatko palautetta esimieheltäsi?
 - a. Miten ja millaista palautetta saat esimieheltäsi?
 - b. Kuinka useasti saat palautetta esimieheltäsi?
 - c. Kuinka suhtaudut saamaasi palautteeseen?
10. Annatko palautetta esimiehellesi?
 - a. Miten ja millaista palautetta annat esimiehellesi?
 - b. Kuinka useasti annat palautetta esimiehellesi?
 - c. Kuinka esimiehesi ottaa antamasi palautteen vastaan ja miten se näkyy?
11. Kuinka arkipalaute sujuu sinun ja esimiehesi välillä?

Kysymykset 12–16 vain esimiehille:

12. Annatko palautetta alaisillesi?
13. Miten ja millaista palautetta annat alaisillesi?
14. Kuinka arkipalaute sujuu sinun ja alaitesi välillä?
15. Kuinka usein annat alaisillesi palautetta?
16. Kuinka alaiset ottavat antamasi palautteen vastaan ja miten se heissä näkyy?

17. Palaute kehityskeskustelussa
 - a. Annatko palautetta esimiehellesi?
 - b. Antaako esimiehesi palautetta sinulle?
 - c. Annatko palautetta alaisillesi?
 - d. Antavatko alaiset palautetta sinulle?

18. Mitä mieltä olet työolobarometristä (TOB)?
 - a. Uskallatko vastata todellisten tuntemustesi mukaisesti TOB:ssa?
 - b. Ovatko TOB-tulokset sinusta luotettavia?
 - c. Käsitelläänkö yksikössäsi TOB-tulokset?

Teemahaastattelun runko

- i. Määritelläänkö TOB-tulosten perusteella yksikössäsi kehittämis-
kohde seuraavalle vuodelle ja muuttuuko se aidoksi toiminnaksi
yksikössäsi?
 - d. Onko mielestäsi TOB:n tuloksilla merkitystä perustehtävään ja vaikutta-
vuuteen?
 - e. Kuinka usein pitäisi TOB-mittaus suorittaa?
 - f. Näkyvätkö mielestäsi TOB-tuloksissa
 - i. käynnissä oleva muutos?
 - ii. vuosittaiset yt-neuvottelut, joita käydään myös hyvän taloudelli-
sen tilanteen aikaan?
- 19. Pitäisikö mielestäsi PKKY:ssä olla käytössä muita palautejärjestelmiä?