

www.humak.fi

Opinnäytetyö

Rakentavan palautteen antaminen ja vastaanottaminen pienen työyhteisön arjessa

Leena Kapanen ja Kristina Tilev

Yhteisöpedagogi, Työyhteisön kehittäjä
(210 op)

4/2019



HUMANISTINEN
AMMATTIKORKEAKOULU

TIIVISTELMÄ

Humanistinen ammattikorkeakoulu
Yhteisöpedagogi, Työyhteisön kehittäjä

Tekijät: Leena Kapanen ja Kristina Tilev

Opinnäytetyön nimi: Rakentavan palautteen antaminen ja vastaanottaminen pienen työyhteisön arjessa

Sivumäärä: 47 ja 13 liitesivua

Työn ohjaaja(t): Reijo Viitanen

Työn tilaaja(t): Päijät-Hämeen hyvinvointikuntayhtymä

Opinnäytetyön aiheena on rakentavan palautteen antaminen ja vastaanottaminen hoiva-alan työyhteisössä. Työmme aihe nousi käytännön työelämän tarpeesta, eli pienen 12 jäsenen työyhteisön arjessaan kokemista haasteista liittyen rakentavan palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen. Kyseessä on ikääntyneiden ympärivuorokautista hoitoa antavan palvelukodin työyksikkö, jonka arki on vahvasti aikataulutettua ja kolmivuorossa toteutettavaa. Alan tehokkuuspaineiden lisääntyessä työtahti ja -määrä kasvaa ja tilanteita konkreettiseen, arkityön lomassa tapahtuvaan palautteen antamiseen on yhä vähemmän. Tämä aiheuttaa sen, että rauhalliselle keskustelulle ja asioiden läpikäymiselle työyhteisön jäsenten kesken ei ole tarpeeksi aikaa. Asioita jätetään kiireessä herkästi sanomatta tai niistä puhutaan epäsuoraan, välikäsiä kautta.

Yksikön esimiehen toiveena oli saada työyhteisöön konkreettisia työkaluja, joiden avulla palautetta ja vuorovaikutusta saataisiin lisättyä sekä palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen liittyviä taitoja parannettua. Työyhteisön jäsenet toivoivat enemmän aikaa ja mahdollisuuksia kiireettömälle keskustelulle sekä selkeää toimintatapaa konfliktitilanteita varten.

Kehittämistyön tavoitteena oli tuottaa välineitä, käytäntöjä ja toimintatapoja, joiden avulla kaikki työyhteisön jäsenet voivat kokea rakentavan palautteen antamisen ja vastaanottamisen jokapäiväisessä työssään helpommaksi ja mutkattommaksi. Kehittämisen lähtökohdaksi otettiin aikaisempaan tutkimustietoon pohjautuva ajatus siitä, että palaute kuuluu kaikille ja on luonteeltaan yhteisöllistä. Sen vuoksi kaikille työyhteisön jäsenille haluttiin tarjota mahdollisuus kohdata toisensa kiirettömässä ja luottamuksellisissa puitteissa, jossa rakentavan palautteen antamista ja vastaanottamista voidaan yhteisesti pohtia, analysoida, harjoitella ja sitä kautta kehittää uudenlaista palautekulttuuria osaksi työyhteisön jokapäiväistä toimintaa.

Kehittämistyön menetelmiksi valikoituivat työpajat, joita vuorotyön vuoksi pidettiin kaksi samansisältöistä. Työpajoissa hyödynnettiin niin itsetuntemusta kuin vuorovaikutustakin vahvistavia menetelmiä, joista saadun aineiston pohjalta rakentui opinnäytetyön konkreettinen tuotos, eli työyhteisön käyttöön tarkoitettu huoneentaulu. Tämä huoneentaulu nivoo yhteen ja kiteyttää ne palautteen antamisen ja vastaanottamisen tavoitteet, käytännöt ja toimintatavat, joihin koko työyhteisö on halukas sitoutumaan. Huoneentaulun avulla rakentavan palautteen antaminen ja vastaanottaminen helpottuvat ja kynnyksensä madaltuu kiireisenkin työn lomassa. Huoneentauluun kirjattiin myös yhteisesti sovittu toimintaohje konfliktitilanteiden käsittelyyn.

Laajemmin opinnäytetyömme tuo kontribuutiota kaikkia organisaatioita ja yhteisöjä koskettaviin kysymyksiin vuorovaikutus- ja palautekulttuurin rakentumisesta. Avointa vuorovaikutusta ja jatkuvan, yhteisöllisen palautteen käytäntöjä lisäämällä voidaan kasvattaa työyhteisöjen luottamusta ja sosiaalista pääomaa, jotka puolestaan ovat lähtökohtia organisaatioiden ja yksittäisten työntekijöiden hyvinvoinnille ja menestymiselle.

Asiasanat: palaute, vuorovaikutus, työyhteisötaidot, palautekulttuuri, luottamus

ABSTRACT

Humak University of Applied Sciences
Workplace community development

Author: Leena Kapanen ja Kristina Tilev
Title: How to give and receive constructive feedback in small work community
Number of Pages: 47 and 13 attachment pages
Supervisor(s): Reijo Viitanen
Subscriber(s): Päijät-Hämeen hyvinvointikuntayhtymä

The subject of this thesis is how to give and receive constructive feedback in a care service work community. The subject for our thesis originated from a practical need in a work community, i.e. from the day-to-day challenges a small 12-member work unit faced with giving and receiving constructive feedback.

The work unit is a part of a round-a-clock care home for older people, where the day-to-day work is heavily scheduled and done in 3 shifts. Because of the growing pressure for efficiency in this field, the pace and load of work increase and there are less and less opportunities for feedback in the course of a work day. As a result, there is not enough time for peaceful discussions and processing matters between the members of the work community. In hectic work, things are easily left unsaid or they will be said indirectly, through middlemen. The supervisor of the work community expressed the wish to get concrete tools with which to increase feedback and interaction, as well as to improve the skills of giving and receiving feedback. The members of the work community wished for more time and opportunities for peaceful discussion and clear procedure for conflict situations.

The objective for our developing work was to produce instruments, practices and procedures that will help all members of the work community to give and receive constructive feedback in everyday work in an easier and more straightforward way. We chose as a basis for this developing work the idea based on information from earlier research, that giving feedback is everyone's right and is communal in nature. Thus, all members of the work community were given the possibility to meet one another in peaceful and confidential surroundings where giving and receiving constructive feedback can be jointly reflected, analysed, and exercised in order to develop a new kind of culture for feedback to be part of the day-to-day work.

Workshops were selected as methods for the developing work. Two similar kind of workshops were held because of the shift work. Both self-knowledge and interaction strengthening methods were utilized in the workshops, and through the material gained from this, the concrete result for the thesis was gained; i.e. feedback guidelines (huoneentaulu) for the whole work community. These guidelines combine and summarize the goals, practices and courses of action for giving and receiving feedback to which the whole work community is willing to commit. With these guidelines giving and receiving feedback will become easier and more straightforward even at hectic work. Additionally, a jointly agreed procedure for conflict situations was entered to the guidelines.

In a wider sense our thesis will contribute to all organisations and communities, how a culture of interaction and feedback is gained. By increasing open interaction and continuous, communal feedback practices, trust and social capital can be gained in work communities. These in turn are bases for welfare and success for organisations and individual employees.

Keywords: feedback, interaction skills, culture of interaction, trust, social capital, work communities skills, culture of feedback

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1 JOHDANTO	5
2 PALAUTE TYÖYHTEISÖSSÄ	6
2.1 Työyhteisö voimavarana	6
2.2. Hoitohenkilöstön hyvinvointi ja työyhteisön rooli	9
2.3 Työyhteisön luottamuksen rakentuminen	10
2.4 Palautteen määritelmiä	12
2.5 Palautteen antaminen ja vastaanottaminen työyhteisössä.....	14
3 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS	18
3.1 Tarkoitus ja tavoitteet	18
3.3 Alkukartoitukset	20
3.4 Työpajat tutkimuksellisen kehittämisen välineenä	23
4 KEHITTÄMISTYÖN TULOKSET JA TUOTOKSET	27
4.1 Työpajojen anti	27
4.2. Työpajojen sisällön tulkintaa suhteessa työn tarkoitukseen ja tavoitteisiin	34
4.3 Kehittämistyön arviointia.....	36
5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTAA	40
LÄHTEET	45
LIITTEET	48

1 JOHDANTO

Työyhteisössä annettavan ja saatavan palautteen merkitys on erittäin suuri sekä siellä työskentelevien henkilöiden että koko yhteisön hyvinvoinnin ja menestyksen kannalta. Palautteen avulla voidaan saada onnistumisen kokemuksia, kehittää työyhteisöä, korjata virheitä ja arvioida omaa työtään (Manka, Hakala, Nuutinen & Harju 2010; Mäkipeska & Niemelä 2005, 38). Palautteen antaminen ja vastaanottaminen on tutkimusten mukaan kuitenkin usein myös melkoinen kompastuskivi; työyhteisön ilmapiiri sekä esimies- ja alaitaidot voivat joko rohkaista tai ehkäistä palautteen antamista ja vastaanottamista. Palautteen antamisessa keskeistä – ja usein samalla haastavinta – on sen rakentavuus, eli että palaute hyödyttää vastaanottajaa mahdollisimman paljon. Hyvässä hengessä annettu kritiikkikin voi antaa arvokkaita uusia näkökulmia työntekoon. Turvallisessa ja vastavuoroisessa työyhteisössä voi palautteenannon ja -vastaanottamisen avulla rakentaa jäsenten välistä yhteistyötä ja luottamusta (Berlin 2008, 219-220).

Opinnäytetyömme aiheena on rakentavan palautteen antaminen ja vastaanottaminen pienessä työyhteisössä. Työmme aihe nousi käytännön työelämän tarpeesta, eli pienen työyhteisön arjessaan kokemista haasteista liittyen rakentavan palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen. Kyseessä on vanhusten ympärivuorokautista hoitoa antavan palvelukodin työyhteisö, jonka arki on vahvasti aikataulutettua ja kolmivuorossa toteutettavaa. Alan tehokkuuspaineiden lisääntyessä työtahti ja -määrä kasvaa ja tilanteita konkreettiseen, arkityön lomassa tapahtuvaan palautteen antamiseen on yhä vähemmän. Tämä aiheuttaa sen, että tilaisuuksia rauhalliselle keskustelulle, asioiden läpikäymiselle ja palautteiden läpikäymiseen työyhteisön jäsenten kesken ei ole tarpeeksi. Asioita jätetään kiireessä herkästi sanomatta tai niistä puhutaan epäsuoraan, välikäsiä kautta.

Kyseisessä työyhteisössä koetaan, että jos kaikilla sen jäsenillä olisi mahdollisuus pohdita, analysoida ja sitä kautta kehittää omia ja yhteisesti kaikkien kompetenssia antaa ja saada rakentavaa palautetta, työyhteisön ilmapiiri ja sitä kautta töiden sujuminen sekä työssä viihtyminen ja jaksaminen paranisivat entisestään. Yksikön palveluesimies ilmaisi toiveensa saada työyhteisöön konkreettisia työkaluja, joiden avulla palautetta ja vuorovaikutusta saataisiin lisättyä sekä palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen

liittyviä taitoja parannettua. Työyhteisön jäsenet toivoivat enemmän aikaa ja mahdollisuuksia kiireettömälle keskustelulle sekä selkeää toimintatapaa konfliktitilanteita varten.

Näistä lähtökohdista tartuimme kehittämistyöhön. Asetimme työmme tavoitteeksi tuottaa työyhteisölle uusia keinoja, käytäntöjä ja toimintatapoja, joiden avulla kaikki työyhteisön jäsenet voivat kokea rakentavan palautteen antamisen ja vastaanottamisen jokapäiväisessä työssään helpommaksi ja mutkattommaksi. Lähdimme siitä aikaisemmasta tutkimustiedosta kumpuavasta ajatuksesta, että palaute kuuluu kaikille ja on koko työyhteisön yhteinen asia, jolloin myös käytännön kehittämistoimintaan, eli yhteisöllisiin työpajoihin, haluttiin mukaan koko työyhteisö. Näissä työpajoissa palautteen antamisen ja vastaanottamisen kokemuksia, käytäntöjä ja niihin liittyviä yhteisiä arvoja ja tavoitteita käsiteltiin mahdollisimman kiireettömässä, vuorovaikutuksellisessa ja luottamuksellisessa ilmapiirissä, konkreettisin ja käytännönläheisin keinoin. Työpajatyöskentelyn ja koko opinnäytetyön tuotoksena syntyi työyhteisön käyttöön tarkoitettu työkalu, huoneentaulu.

Opinnäytetyömme osallistuu omalta osaltaan laajempiin keskusteluihin, jotka käsittelevät palautekulttuuria osana organisaatiokulttuuria sekä palautteen antamisen ja vastaanottamisen merkitystä toimivan vuorovaikutuksen ja sitä kautta luottamuksen rakentajana, mikä on yksi hyvinvoivan työyhteisön kulmakivistä. Luottamustutkija, professori Taina Savolaista lainaten: ”Luottamus on yksi tämän hetken kuumia puheenaiheita työelämässä, koska se on jatkuvasti koetuksella työelämän jatkuvien muutosten tähden. Luottamus on herkkä, rakentuu hitaasti ja voi kadota hetkessä” (Hallamaa, 2019).

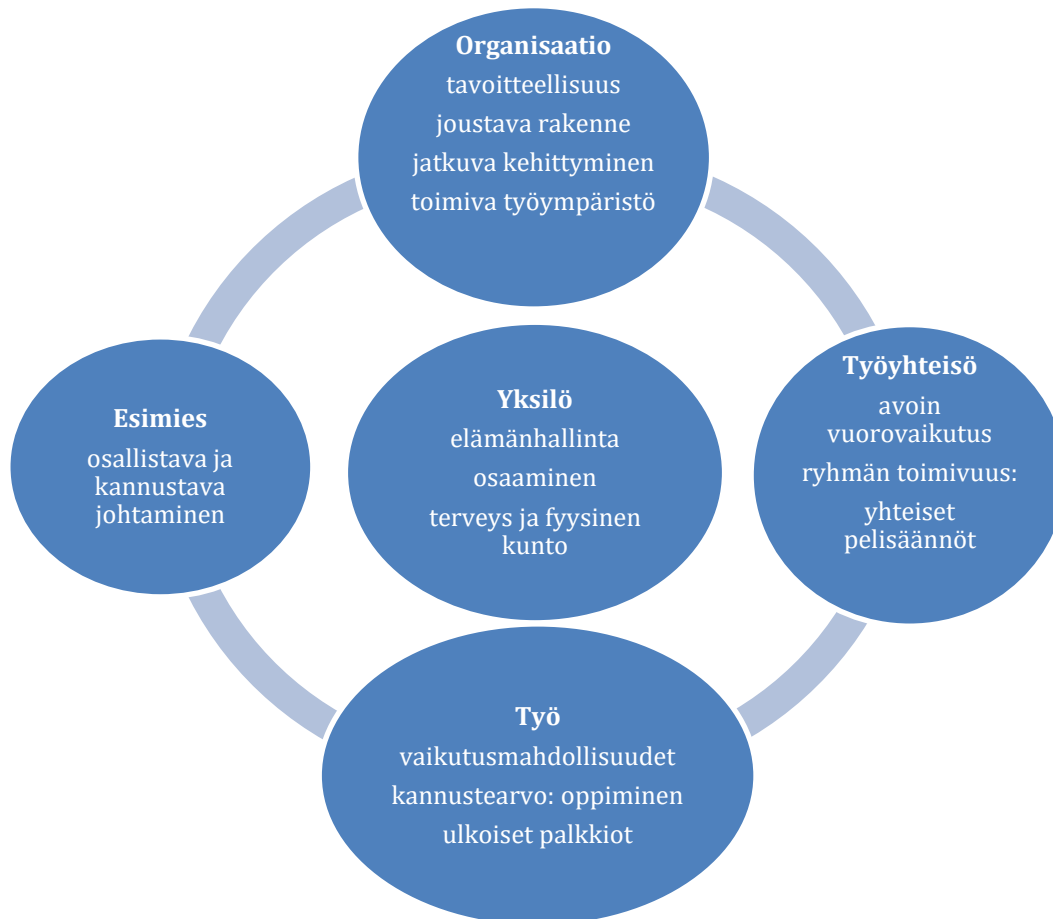
2 PALAUTE TYÖYHTEISÖSSÄ

2.1 Työyhteisö voimavarana

Työhyvinvointi on laaja-alainen käsite, jolla tarkoitetaan yksittäisen työntekijän hyvinvoinnin lisäksi koko työyhteisön toimivuutta ja hyvinvointia. Työhyvinvointi rakentuu hyvästä johtamisesta ja esimiestyöstä, työn organisoinnista, työyhteisön yhteisistä pelisäännöistä, osaamisesta, vuorovaikutteisesta toimintatavasta ja myönteisestä yritys-

kulttuurista. Työhyvinvointia lisäävät tutkimusten mukaan omaan työhön liittyvät vaikuttamis- ja kouluttautumismahdollisuudet, työn tekemisen mielekkyys, kannustava ja johdonmukainen johtaminen, palaute ja keskinäinen luottamus (Manka ym. 2010; Viitala 2013, 211).

Kuvio 1. Työhyvinvoinnin tekijät (Manka ym. 2010).



Yllä oleva kuvio ilmentää hyvin työyhteisön merkityksen työhyvinvoinnille. Hyvä ryhmähenki perustuu työyhteisön jäsenten keskinäiseen luottamukseen ja ilmenee avoimena vuorovaikutuksena ja työyhteisötaitoina. Toisille ollaan valmiita tarjoamaan tukea ja apua, arvostetaan muita työntekijöitä sekä otetaan yhteisesti vastuuta työn tuloksesta. Hyvinvoivassa työyhteisössä otetaan huomioon ihmisten erilaisuus ja pidetään sitä vahvuutena. Työntekijä pääsee loistamaan työssään, kun työ on organisoitu siten, että työntekijä voi hyödyntää tehtävässään parhaita ominaisuuksiaan ja osaamistaan ja hän saa tukea työlleen. Arvostetuksi tuleminen, oikeudenmukainen kohtelu

ja täysivaltaisuus työyhteisön jäsenenä ovat tärkeitä työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä (Manka ym. 2010).

Otalan ja Ahosen (2003, 19) mukaan työhyvinvointi tarkoittaa ennen kaikkea yksilön ja koko työyhteisön jaettua vireystilaa: työhyvinvointi on ihmisten ja koko organisaation jatkuvaa kehittämistä sellaisiksi, että jokaisella on mahdollisuus kokea onnistumisen ja työn iloa. Yksilön ja organisaation voimavaroja ei siis voida pitää toisistaan irrallisina työhyvinvoinnin osatekijöinä. Oikein kohdennettuina organisaation resurssit tukevat yksilön hyvinvointia ja tuottavuutta, mikä puolestaan voi heijastua myönteisesti koko organisaation menestykseen (Pyöriä 2012).

Myös Rauramon (2012, 8-10) työhyvinvoinnin portaat -malli kuvaa sitä, mikä merkitys työyhteisöllä on työhyvinvoinnin kehittämiseen tähtäävässä toiminnassa. Malli havainnollistaa sitä, miten yksilön, työyhteisön ja organisaation hyvinvointia voidaan kehittää porrastetulta. Työhyvinvoinnin portaat ovat 1. terveys, 2. turvallisuus, 3. yhteisöllisyys, 4. arvostus ja 5. osaaminen. Tarvehierarkkisen ajattelun mukaisesti kaikilla portailla olevien tarpeiden pitäisi tyydyttyä, jotta yksilö ja työyhteisö voisivat olla hyvinvoivia. Portaikon alemman tason tavoitteiden tulee toteutua, ennen kuin voi saavuttaa korkeimman portaan.

Neljäs porttas, eli neljäs tarvekatgoria, on arvostuksen tarve. Tämä porttas ilmentää erinomaisesti vuorovaikutuksen ja palautteen merkityksen työhyvinvoinnin rakentumiselle. Työyhteisön yhteiset arvot ja yhdessä luodut toimintatavat ovat sellaiset, joihin jokaisen työyhteisön jäsenen on helppo sitoutua. Toimivat palautekäytännöt ja avoin vuorovaikutus ovat yhteisten tavoitteiden saavuttamisen kulmakiviä. Viidennen portaan, eli itsensä toteuttamisen tarvetta voi lähteä tyydyttämään siinä vaiheessa, kun työyhteisössä vallitsee luottamus ja avoimuus. Työolojen kehittäminen, luovuus ja muutosvalmius ovat kuvaavia tekijöitä viidennellä portaalla (Rauramo 2012, 124-130).

Työntekijän vastuu omasta ja muiden työhyvinvoinnista edellyttää työyhteisötaitoja. Työyhteisötaidot tarkoittavat mm. sitä, että työntekijät ja esimies suhtautuvat rakentavasti toinen toisiinsa ja työtovereihin, työn tekemiseen ja toimivat koko työyhteisön edun mukaisesti. Työyhteisötaitoisella työntekijällä on hyvät vuorovaikutustaidot, hän osaa ratkaista ristiriitoja ja on empaattinen. Työntekijät voivat tukea toistensa hyvinvointia ennen kaikkea ottamalla vastuuta siitä, kuinka itse käyttäytyvät työyhteisössä.

Esimies tarvitsee esimies- ja johtamistaitoja ja työntekijä työyhteisötaitoja (Manka ym. 2010). Järvisen (2017) mukaan työyhteisötaitoissa on kyse myös siitä, että halutaan noudattaa työyhteisön pelisääntöjä. Toimivan työyhteisön yksi tunnusmerkki on, että yhteisiä pelisääntöjä käydään läpi riittävän usein, niitä tarkennetaan tai luodaan uusia epäselviin tilanteisiin.

2.2. Hoitohenkilöstön hyvinvointi ja työyhteisön rooli

Sosiaali- ja terveysalan hoitohenkilöstön työhyvinvointi kohtaa monenlaisia haasteita. Toimialalla käynnissä olevien suurten toiminnallisten ja rakenteellisten muutosten seurauksena toimintatapoja sekä tehtäviä ja työnjakoa uudistetaan. Työvoimavaltailta alalta poistuu tulevina vuosina runsaasti työntekijöitä suurten ikäluokkien jäädessä eläkkeelle. Jopa yli neljännes nuorista sairaanhoitajista harkitsee alan vaihtoa muutamia kertoja kuukaudessa tai useammin, joten riittävän työvoiman turvaamisen kysymykset ovat sosiaali- ja terveysalan kasvaessa ja muuttuessa yhä keskeisempiä. (Pennanen 2015; Hellsten 2014). Työhyvinvoinnin kehittäminen on yksi avaintekijä hoitohenkilöstön alalle saamisessa ja sitouttamisessa. Kannustavissa ja hyvinvoivissa työyhteisöissä halutaan työskennellä tulevaisuudessakin (Antila & Vainikainen 2010). Työn kuormitustekijät eroavat sosiaali- ja terveysalan sektoreilla toisistaan. Esimerkiksi työ hoitokodissa, jollainen tämän opinnäytetyön kohdeyksikkö on, kuormittaa hoitajia osittain eri tavalla kuin vaikkapa sairaalatyössä (Laine ym. 2011). Hellstenin (2014) mukaan työ vanhusten ympärivuorokautisessa hoidossa on fyysisesti ja psyykkisesti kuormittavaa. Työn luonteeseen kuuluu jatkuva kiire, ja siihen liittyy korkea osaamisvaatimus, paljon tunnekuormitusta ja ristiriitaisia odotuksia (Nuikka 2002). Hoitotyöntekijät kokevat eniten kiirettä ja rooliristiriitoja silloin, kun hoidettavien asiakkaiden fyysinen toimintakyky on heikko. Kun yksikön toiminta on suunniteltu tietynlaista hoitoa vaativille, toimintakyvyltään erilaisten asiakkaiden – vaikka parempi-kuntoistenkin – hoitaminen lisää kuormittavuuden kokemusta (Pekkarinen ym. 2004).

Toimivalla työyhteisöllä on merkitystä kiireisessä hoivatyössä, jota kehittämistyömme kohdeorganisaation henkilöstö tekee. Pennanen (2015) mukaan hoitotyö on vahvasti tietoon pohjautuvaa työtä, jossa vuorovaikutuksen sujuvuudella on keskeinen merki-

tys työn laadun kannalta. Työssä ovat kuitenkin keskeisesti mukana myös erilaiset suhdetason ulottuvuudet. Hoitotyötä kuvataankin tunnetyöksi (emotion work, emotional labor), jossa työntekijät joutuvat jatkuvasti hallitsemaan tunteitaan. Tunteita hallitsemalla pyritään esimerkiksi luomaan hoitotilanteesta potilaalle turvallinen ja miellyttävä. Emotionaalista kuormittavuutta hoitotyössä voivat aiheuttaa myös organisaatiosta tai jopa yhteiskunnasta kumpuavat lähtökohdat: hoitajilla on tarve vastata potilaiden tarpeisiin, mutta välillä tarpeisiin vastaaminen on mahdotonta käytössä olevilla rajallisilla resursseilla. Vuorovaikutusta kehittämällä tätä kuormittavuutta on mahdollista ehkäistä.

Vuorovaikutus on työhyvinvoinnin kokemuksen rakentumisen keskiössä ja kytkeytyy hyvinvointiin sekä erilaisissa vuorovaikutusprosesseissa että vuorovaikutussuhteissa: esimerkiksi hoitajien keskinäiset kahdenväliset ja sosiaaliset (interpersoonalliset) suhteet, yhteistyö muun henkilöstön kanssa, hoitotyön organisointi, tiimityö ja esimiehen tuki ovat keskeisiä hoitajien työhyvinvoinnin lähtökohtia. Sosiaalisessa yhteisössä todentuva ihmisten välinen vastavuoroisuus on hoitajien työhyvinvoinnin ydinprosessi (Utriainen & Kyngäs 2009).

2.3 Työyhteisön luottamuksen rakentuminen

Henkilöstön tiedot, taidot ja kokemuksen kautta kertynyt hiljainen tieto pääsevät parhaaseen käyttöön vasta, kun työyhteisön jäsenet pystyvät tekemään yhteistyötä keskenään. Luottamuksen käsite ja ulottuvuudet ovat työyhteisössä ja johtamistyössä tärkeitä. Luottamus ei ole itsestään selvää, vaan se edellyttää hyvää vuorovaikutusta ja avointa keskusteluilmapiiriä osapuolten kesken (Malkamäki 2017, 135).

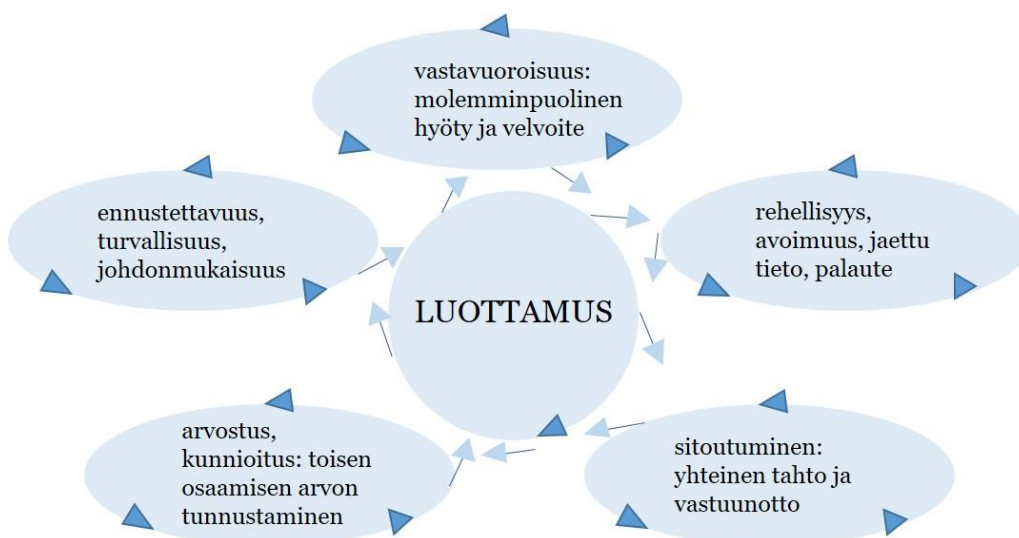
Luottamus on Laineen & Rauramon (2017) mukaan psykologista turvallisuutta ja on yksi organisaation sosiaalisen pääoman kulmakivistä, joka puolestaan on taloudelliseen pääomaan verrattavissa oleva menestyksen avaintekijä. Sosiaalinen pääoma kuvaa avointa dialogia ja tasavertaisesta yhteisöllisyyttä. Sen mekanismit, luottamus ja vuorovaikutus, edistävät tiedon kulkua ihmiseltä toiselle. Tällöin rakennetaan yhteisiä merkityksiä ja yhteistä ajattelua tulevaisuudesta ja tavoitteista.

Työyhteisön luottamus on hyvin pitkälti vuorovaikutustaitoja. Keskustelu luottamuksesta on noussut viime vuosina pinnalle, koska työelämä on jatkuvassa muutoksessa.

Ensinnäkin ihmiset tuntevat epävarmuutta ja pelkoa alati kiihtyvän muutoksen kourissa. Jos muutoksesta viestiminen ei onnistu, luottamus joutuu koetukselle. Lisäksi työskentelytapojen muutos ja teknologian kehittyminen ovat oleellisesti muuttaneet luottamuksen peruspilareita, eli kasvokkaisia keskusteluja. Luottamus on luonteeltaan vahvasti vastavuoroista. Jos sitä haluaa esimieheltään, pitää uskaltaa luottaa esimies- ja johtoportaaseen. Luottamus on resurssi, joka antaa ihmisille voimavaroja ja tuo rentoutta. Työyhteisö toimii tällöin paremmin – luottamus on koko työyhteisön perusta (Hallamaa, 2019).

Mäkipeskan & Niemelän (2005) mukaan luottamus on kahtiajakoinen, toisaalta on kyse yksilön omasta piirteestä ja toisaalta taas työyhteisössä ilmenevä kollektiivinen luottamus. Yksilön kokemukseen luottamuksesta työnantaja voi vaikuttaa vain välillisesti koska yksilön luottamus rakentuu jo varhaislapsuudesta asti kerättyjen kokemusten kautta. Organisaatiossa oleva kollektiivinen luottamus joko lisää tai vähentää yksilön kokemaa luottamusta. Luottamus taas puolestaan vaikuttaa ihmisen käytökseen joko energiaa lisäävästi tai lannistamalla. Organisaatio voi vaikuttaa luottamuksen paranemiseen esim. vahvistamalla toimivia prosesseja ja kehittämällä ihmisten välisiä vuorovaikutustilanteita. Luottamusedynamiikka (kuvio 2) tarkoittaa, että panostamalla mihin tahansa luottamuksen osa-alueeseen saadaan luottamusta vahvistava kierre liikkeelle. Luottamusta vahvistettaessa tulee huomioida eri osa-alueiden toimivuus. Kun luottamus on saatu pysyväksi toimintakulttuuriksi, se vahvistaa organisaation sosiaalista pääomaa omalla painollaan.

Kuvio 2. Mäkipeska & Niemelä 2005, Luottamusedynamiikka, 34.



Vastavuoroisuutta lisää joustava työnjako eri työntekijöiden sekä työtehtävien välillä, henkilöiden osaaminen on monipuolista ja tietoa jaetaan avoimesti. Luottamukseen perustuva rehellisyys saa ihmiset puhumaan suoraan ja epämuodollisesti. Mitä paremmin saamme tietoa asioiden taustoista tai vaikutuksista, liittyen omaan tai toisen työhön, sitä enemmän syntyy ymmärrystä toisia kohtaan. Myös korjaavaa kritiikkiä on helpompi vastaanottaa ihmiseltä, johon luotat ja jonka tarkoitusperät ovat tiedossasi. Yhteinen tavoite yhdistää ja kun jokainen yhteisön jäsen otetaan mukaan jo suunniteltaessa yhteistä tavoitetta, takaa se jäsenten sitoutumisen. Lähtökohta työkavereiden arvostamiselle on toisten erilaisuuden hyväksyminen ja erilaisuuden hyödyntäminen strategisena voimavarana. Kuunteleminen, aito pyrkimys ymmärrykseen ja asettuminen toisen asemaan lisäävät luottamusta. Luottamusta lisää myös tunne siitä, että hallitsee omaa tulevaisuuttaan, ja saa tietoa asioista jo niiden valmisteluvaiheessa (emt., 2015).

2.4 Palautteen määritelmiä

Palaute -sanon englanninkielinen vastine feedback tarkoittaa sananmukaisesti takaisinsyöttöä. Juholin (2008, 243) toteaa, että palaute on vuorovaikutustilanne, jossa palautteenantaja välittää viestin palautteen vastaanottajalle. Palautteelle ei ole yhtä yksiselitteistä määritelmää, vaan sen saama merkitys riippuu paljon kontekstista. Leivon (2000, 42) mukaan palaute on keino, joka mahdollistaa tiedon saamisen omasta suoriutumisestaan verrattuna organisaation tavoitteisiin ja työn vaatimuksiin. Palaute on laajasti ajateltuna monenlaista vuorovaikutusta ja keskustelua siitä, miten työntekijän tekemä työ vaikuttaa koko yhteisön toimintaan. Palaute on tietoa, jota henkilöt saavat suorituksistaan - palautteeseen sisältyy siis arvio suorituksesta ja siihen liittyvästä käyttäytymisen laadusta (London 2003; Ruohotie & Honka 1999).

Erutin (2006) mukaan, palautteeksi tulee määritellä kaikki arkinen ja epäsuora palauteviestintä, joka mahdollistaa tiedon välittämisen toisten ihmisten mielipiteistä, tunteista ja ajatuksista omasta toiminnasta. Palaute ei ole riippuvainen pelkästään keskinäisviestinnästä, vaan henkilö voi esimerkiksi kokea palautteeksi myös oman kokemuksensa suoriutumisestaan. Goleman (1999) puolestaan määrittelee palautteen nimenomaan interpersoonalliseksi viestinnäksi. Yksinkertaistaen palaute on siis tilanne,

jossa arvioimme ja viestimme toinen toisillemme sitä, parantuuko jokin uusi taito tai kuinka nopeasti oppiminen tapahtuu.

Palautetaidot ja palautteeseen suhtautuminen kehittyvät koko ajan. Kehityksestä kertoo myös termistön muuttuminen. Aiemmin suosittiin termiä 'negatiivinen palaute', jota seurasi 'kriittinen palaute' ja tänä päivänä suositaan ensisijaisesti termejä 'korjaava' ja 'rakentava' palaute. Termien muuttuminen on johtanut myös ajattelun muuttumiseen. Negatiivinen-sana mielletään useimmiten epämiellyttäväksi asiaksi, kun taas rakentavalla on positiivinen kaiku (Kalliomaa & Kettunen 2010, 82; Ranne 2006, 10-11). Rakentava palaute terminä tukee hyvin tutkimuksissa yleisesti esiin nousevaa näkemystä siitä, että palaute on kehittymisen kannalta keskeistä (Venninen 2007; Berlin 2008, 157–158). Työyhteisön kehittämisen näkökulmasta katsottuna käsite 'rakentava palaute' on samoista syistä osuvin, ja sitä käytetään ensisijaisena ilmaisuna myös käsillä olevassa opinnäytetyössä.

Rehellisyys on myönteisen palautteen perusta. Vastaanottaja huomaa asioiden liioittelun tai vähättelyn sanattomasta viestinnästä ja mikäli näin tapahtuu, niin palautteen anto vesittyy. Positiivista palautetta voi antaa myös sanattomasti; hymy, toisen huomiointi tai keskittynyt toisen kertoman asian kuuntelu parantavat vastaanottajan käsitystä itsestään (Ranne 2006, 72 – 79). Usein positiivisen palautteen vastaanottaminen koetaan helpommaksi kuin negatiivisen palautteen vastaanottaminen, koska positiivinen palaute vahvistaa positiivista minäkuvaa. Toisaalta myös omiin käsityksiin nähden liian positiivisen palautteen, eli nostattavan palautteen, vastaanottaminen oli tutkimusaineiston valossa hankalaa, koska se oli ristiriitaista omiin näkemyksiin nähden (Berlin 2008, 220).

Palautteen annossa ja vastaanottamisessa on Ranteen (2006, 28-33) mukaan eri vaiheita, eli palautteen hankinta tai anto, palautteen vastaanotto ja sen aito ymmärtäminen, palautteen prosessointi sekä viimeisenä toiminnan korjaus tai vahvistuminen. Palautteen hankintavaiheessa tulee varmistaa, ettei palautetta kerätä liian kapealla otannalla. Mikäli palautetta vastaanotetaan esim. asioista jo valmiiksi samaa mieltä olevilta, on vaarana, että koko palauteprosessi rajoittuu. Vastaanottamista yksilötasolla voi vaikeuttaa palautteen suora tyrmäys esim. kiireen, vastaanottajan väsymyksen vuoksi tai mikäli vastaanottaja kokee palautteen antajan olevan esim. liian kokematon

pystyäkseen antamaan rakentavaa palautetta. Prosessointivaiheessa on eduksi, mikäli vastaanottajalla on valmiuksia tarkastella aidosti omaa toimintaansa, koska sitä paremmin hän pystyy tarkastelemaan saamaansa palautetta niin, että palautteen vastaanottaminen koetaan kehittäväksi eikä vain kritiikiksi.

Berlinin (2008, 218-220) mukaan palautekokemuksessa keskeistä on se, kuinka yhteensopivaksi se koetaan oman näkemyksen kanssa. Palautteen saaja siis ei ole ainoastaan vastaanottaja, vaan luo palautteelle merkityksen sen mukaan, minkälaisia perusteita palautteelle nähdään. Palautteen perusteita työyhteisössä voivat olla esimerkiksi esimiehen tekemät havainnot haastateltavien työskentelystä, muiden kuten kollegojen antama palaute, tai käsitykset esimiehen palautteen antamisen pyrkimyksistä.

Palaute voi olla myös sanatonta – tällöin se on palautetta ilman puhetta. Niin palaute kuin kaikki muukin sanaton viestintä ja sen merkitys on merkityksellistä työyhteisössä. Ilmeiden ja eleiden rinnalla myös teot – ja tekemättä jättäminen - ovat erittäin tehokas tapa viestiä. Jos teot ja puheet ovat ristiriidassa keskenään, tekojen kautta tapahtuva viestintä yleensä voittaa. Esimerkiksi esimies viestii paljon asioita pelkästään sillä, mihin asioihin hän käyttää omaa aikaansa ja energiaansa. Tällaisia sanattomia viestejä on hyvin vaikea kumota puheen avulla. Toisin sanoen esimies jakaa palautetta teoiltaan (Venninen 2007, 52-53).

2.5 Palautteen antaminen ja vastaanottaminen työyhteisössä

Yksi keskeisimpiä tapoja rakentaa työyhteisön luottamusta on palautteen antaminen. Se koetaan usein haastavaksi, ja siksi sen suhteen ollaan usein vähäsanaisia. Juuri luottamuksen rakentumisen vuoksi palautekeskustelut ja pienetkin, arkipäiväiset palautteet ovat hyvin merkityksellisiä (Hallamaa 2019). Palaute on tärkeä lähtökohta sille, että työn voi kokea mielekkääksi ja motivoivaksi. Henkilökohtaisella palautteella voi olla jopa erittäin merkittävä vaikutus työssä onnistumiseen ja sitoutumiseen (Leivo, 2000). On esitetty, että neljä kymmenestä työntekijästä on valmiita lähtemään organisaatiosta, jossa heidän työpanostaan ei arvosteta tai huomioida, koska he eivät saa lainkaan palautetta. Myönteistä palautetta saavat sitoutuvat parhaiten ja jopa työntekijät, jotka saavat rakentavaa palautetta, eivät suunnittele työpaikan vaihtoa niin usein kuin kollegat, jotka eivät saa lainkaan palautetta (Ristikangas & Ristikangas, 2010, 196).

Työyhteisössä palautetta on mahdollista saada monessa muodossa ja monista erilaisista lähteistä. Se voi olla suullista tai kirjallista tai sitä voi itse kerätä refleктоimalla eri tilanteita. Palaute voi olla vapaamuotoista tai erityisiin tilanteisiin (esimerkiksi kehityskeskusteluihin) sidottua. Se voi myös olla kyselyinä tehtyä ja niistä tai erilaisista tietojärjestelmistä koottua. Tutkimusten valtavirta on keskittynyt esimieheltä saavaan palautteeseen ja sen merkitykseen työntekijän suoriutumisen ja hyvinvoinnin kannalta. *Esimies-alaispalaute* on palautetta kahden hierarkiatason välillä, mikä tekee asiasta herkän. Tutkimusten mukaan heikommin suoriutuvat työntekijät saavat yleensä vähemmän palautetta kuin hyvät, sillä esimiehet välttävät negatiivisen palautteen antamista. Esimiehet saattavat myös viivyttää tällaisen palautteen antamista tai antaa sen vääristyneessä muodossa niin, että se vaikuttaisi vähemmän negatiiviselta (Berlin 2008, 23-25; Venninen 2007, 51-52).

Juholinin (2008, 245-251) mukaan esimies-alaispalaute on aiemmin nähty kohdistettuna esimieheltä alaiselle, mutta sittemmin on todettu myös se, että esimiehet tarvitsevat ja haluavat palautetta yhtä paljon kuin alaisetkin. Palaute on esimiehen johtamiskäyttötymisen ja samalla itsetuntemuksen väline. Se, että työntekijät tarvitsevat säännöllistä ohjausta, tukea ja palautetta esimieheltään, ei kuitenkaan sulje pois sitä tosiasiassa, että myös kollegiaalinen tuki ja palaute voivat olla suuri voimavara. *Vertaispalaute*, eli palaute kollegoilta, on työntekijän työssä oppimisen ja siinä kehittymisen kannalta merkityksellistä. Yhteisen tietoisuuden ja ymmärryksen kehittyminen työyhteisössä auttaa työntekijää suhteuttamaan omat näkemyksensä laajempaan kokonaisuuteen. *Yhteisöllinen palaute* pitää, erotuksena vertaispalautteesta, sisällään sekä työtovereilta että esimieheltä saadun palautteen. Palautteen saaminen ja antaminen on yhteisöllinen ilmiö, jonka taitaminen kuuluu kaikille työyhteisön jäsenille (Venninen 2007, 46).

Palautteen antaminen ja vastaanottaminen on työyhteisöissä välttämätöntä. Tutkimuksissa on todettu, että rakentava palaute parantaa työyhteisön ilmapiiriä, tyytyväisyyttä johtoon, yhteistyön sujuvuutta sekä sitoutumista työyhteisön arvoihin – sekä rakentaa näin ollen luottamusta (Ranne 2006; Laine & Rauramo 2017). Positiivinen palaute mielletään mukavaksi ja tervetulleeksi. Toisaalta moni kaipaa myös rakenta-

vaa palautetta, jonka avulla itseään ja työn tekemisen tapojaan on mahdollista kehittää. Epäonnistumista koskeva palaute, joka on kuitenkin rakentavaa, on aina positiivista, koska se mahdollistaa kehittymisen (Berlin 2008, 157–158).

Asemasta riippumatta suurin osa ihmisistä työyhteisöissä miettii, milloin ja miten palautetta tulisi antaa. Saatuun palautteeseen ei aina ole helppo suhtautua, vaikka sitä toisaalta kaivataankin niin esimieheltä kuin työtovereiltakin (Ruohotie & Honka 1999). Berlinin (2008, 177) mukaan palautteen vastaanottamisen on todettu olevan myös vaikeaa, jos saatu palaute on ristiriidassa palautteen saajan omien näkemystensä kanssa, riippumatta palautteen positiivisesta ja negatiivisesta laadusta. Moni pohtii sitä, kuinka palautetta tulisi antaa niin, ettei siitä synny väärinkäsityksiä. Palaute ei ole vain moitteita tai kehuja, vaan se voi olla monenlaista vuorovaikutusta ja keskustelua siitä, miten työntekijän toiminta ja tekemä työ vaikuttaa koko työyhteisön toimintaan (London 2003).

Mankan ym. (2010) mukaan hyvinvoivassa työyhteisössä uskalletaan ja osataan antaa ja vastaanottaa palautetta oikealla tavalla. Palaute auttaa organisaatiota ja työyhteisön jäseniä kehittymään, se on yksi kehittymisen perusedellytyksiä. Hyvä palaute merkitsee rakentavalla tavalla annettua palautetta, oli sen sisältö myönteistä tai kielteistä. Huono palaute on huolimaton ja epäkonkreettista, eikä se vie toimintaa eteenpäin. Rakentava palautteen antamisen tapa on yksi tärkeimmistä työyhteisötaidoista. Motivaatio ja sitoutuminen kasvavat, kun työssä onnistumisista saadaan palautetta. Vuorovaikutuskyvyt ovat koetuksella erityisesti rakentavaa palautetta annettaessa. Rakentavaa palautetta ei tulisi nähdä kritiikkinä vaan vastuuna koko työyhteisön kehittämisestä eteenpäin. Rakentava palaute on helpompi käsitellä, kun se nähdään yhteisen menestyksen rakentajana (Mäkipeska & Niemelä 2005, 38). Palautteen antamisen tarkoitus on siis yksilön kasvun lisäksi tukea koko työyhteisön kasvua (kuvio 3).

Kuvio 3. Kupias & Peltola & Saloranta 2011, 31. Palautteen vaikutuksen portaavat (Kickpatrik 1998 mukailen).

5. Miten toiminnan muutokset vaikuttavat yrityksen tavoittelemiin päämääriin, esimerkiksi tulokseen tai asiakaspalveluun?

4. Miten muuttunut toiminta vaikutti koko työyhteisön toimintaan? Miten yksilön toiminnan muutos näyttäytyi koko työyhteisön toiminnassa?

3. Miten työntekijän toiminta muuttui?
Mitä hän teki palautteen vaikutuksesta toisin?
Miten hänen toimintansa muutokset näkyivät työyhteisössä? Miten palaute konkretisoitui?

2. Mitä yksittäinen työntekijä voi oppia palautteesta?
Millaisia oivalluksia hän sai? Miten hänen ajattelunsa tai suhtautumisensa muuttui suhteessa itseensä, työhönsä, työyhteisöönsä tai esimieheensä?
Oppimista voi tapahtua monella tasolla.

1. Mitä palautteesta pidettiin?
Millaisia reaktioita se työntekijässä aiheutti?
Millainen olo työntekijälle jäi palautteen jälkeen?
Hyvä mieli ei takaa muita suotuisia vaikutuksia!

Palautteen antamisen ja vastaanottamisen taidot kytkeytyvät yleisemmällä tasolla hyvään ja avoimeen vuorovaikutukseen, joka on toimivan työyhteisön peruspilari. Vastavuoroinen palautteen antaminen onnistuu, kun palautetilanne koetaan vuorovaikutukseksi. Palautteen antaminen ja vastaanottaminen vaatii vastavuoroista kunnioittamista, toisen työn arvostamista ja siihen uskomista sekä sitä, että palautteen antaja tarkoittaa hyvää antamallaan palautteella. Antajan ja vastaanottajan välinen luottamus sekä molemminpuolinen keskittyminen tilanteeseen eli halu kuunnella ja osallistua palautetilanteeseen koetaan merkittäviksi (Venninen 2007, 238-241).

Kuten edellä esitetystä käy hyvin ilmi, palautteen antaminen ja vastaanottaminen ovat tärkeitä niin yksilön kuin koko työyhteisönkin hyvinvoinnin ja kehittymisen kannalta. Palautteen antamisen kulttuuri nivoutuu työyhteisön vuorovaikutukseen ja laajemmin luottamukseen ja työilmapiiriin, joilla on puolestaan merkitystä työtyytyväisyydelle, sitoutumiselle ja työstä suoriutumiselle. Jokaisella organisaatiolla on omanlaisensa kulttuuri, joka määrittelee organisaation tavan viestiä. Toisaalta viestintä luo ja muuttaa organisaatiokulttuuria. Organisaatiokulttuurilla tarkoitetaan yleisiä organisaation normeja ja käyttäytymistä - organisaation perusoletuksia, uskomuksia ja syviä rakenteita. Palautekulttuuri on se osa organisaatiokulttuuria, joka määrittää, millä tavoin palautetta organisaatiossa annetaan ja vastaanotetaan sekä miten se koetaan (Schein,

1991). Londonin ja Smitherin (2002) mukaan vahva palautekulttuuri kannustaa ja rohkaisee palautteeseen. Vahvassa palautekulttuurissa työyhteisön jäsenet vastaanottavat, pyytävät ja antavat muodollista ja epämuodollista palautetta jatkuvasti ja matalalla kynnyksellä parantaakseen työn tekemistä ja toimintatapoja.

Juholinin (2008, 252) mukaan palautekulttuurilla tarkoitetaan työyhteisön yksilöllistä tapaa antaa palautetta. Palautekulttuuri määrää sen, miten, milloin ja millaista palautetta työyhteisössä annetaan. Kulttuuri on niin ikään monitasoinen ilmiö, joka näyttäytyy niin arvoina, arvostuksina, asenteina ja käytäntöinä joihin ihmiset ovat sitoutuneet. Ajan kuluessa tiedostetuista käytännöistä tulee tiedostamattomia ja syntyy kulttuuri. Työyhteisössä palautekulttuuri muodostuu säännöllisesti toistuvasta muodollisen ja vapaamuotoisen palautteen antamisesta ja vastaanottamisesta.

3 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS

3.1 Tarkoitus ja tavoitteet

Opinnäytetyömme tavoitteena on tuottaa välineitä, käytäntöjä ja toimintatapoja, joiden avulla kaikki työyhteisön jäsenet kokevat rakentavan palautteen antamisen ja vastaanottamisen jokapäiväisessä työssään helpommaksi ja mutkattommaksi. Tätä kautta töiden sujuminen sekä työssä viihtyminen ja jaksaminen paranisivat entisestään. Työyhteisön toiveena on saada konkreettisia työkaluja, joiden avulla palautetta ja vuorovaikutusta saataisiin lisättyä sekä palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen liittyviä taitoja parannettua. Lisäksi työyhteisössä on toive selkeistä toimintatavoista konfliktitilanteita varten.

Työmme lähtökohtana on, että palautteen antaminen on koko työyhteisön yhteinen asia. Palautteen antajina ja vastaanottajina voivat siis toimia niin esimiehet kuin alaisetkin. Tällöin voidaan puhua *yhteisöllisestä palautteesta*. Palautteen jakaminen työyhteisön kesken mahdollistaa konkreettisen palautteen saamisen arkityön lomassa. Palautteen antamiseen ja saamiseen liittyvien taitojen kehittäminen vaatii paneutumista työyhteisön dynamiikkaan, yhteisten pelisääntöjen rakentamista ja käytännön tilanteissa tapahtuvaa harjoittelua (Venninen 2007, 1-3). Opinnäytetyömme tavoitteiden saavuttamiseksi pidämme kaikille työyhteisön jäsenille yhteisiä työpajoja, joissa

käsitellään edellä mainittuja asioita vuorovaikutuksellisessa ja luottamuksellisessa ilmapiirissä, mahdollisimman konkreettisin ja käytännönläheisin keinoin. Työpajoista kerrotaan tarkemmin luvussa 3.4.

Opinnäytetyölle asetettujen tavoitteiden toteutuessa palvelukodin pieni työyhteisö saa käyttöönsä keinoja ja välineitä, joiden avulla rakentavan palautteen antaminen ja vastaanottaminen helpottuvat ja kynnyks niihin madaltuu, vaikka itse työ onkin erittäin kiireistä. Halusimme antaa työyhteisölle konkreettisen työkalun palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen, tätä toivottiin jo sopimusvaiheessa. Työkaluksi valikoitui huoneentaulu. Työpajoista saadun sisällön kautta työstimme yksikön käyttöön huoneentaulun, johon kirjattiin yhteisesti sovitut tavat palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen työn arjen keskellä heidän omalla työpaikallaan (liite 4).

Uudet palautteen antamisen ja vastaanottamisen käytännöt muovaavat osaltaan työyhteisön koko vuorovaikutuskulttuuria ja yhteisöllisyyttä, jotka puolestaan ovat yhteydessä työssä viihtymiseen ja jaksamiseen sekä työyhteisön sosiaalisen pääoman ja luottamuksen rakentumiseen. Nämä puolestaan mahdollistavat luovan ja aktiivisesti kehittyvän työorganisaation (Manka & Manka 2016).

3.2 Kohdeorganisaatio ja kohdejoukko

Opinnäytetyömme tilaaja on Päijät-Hämeen hyvinvointikuntayhtymä, joka tuottaa ikääntyneiden palvelut kunnalle, jossa kohdeorganisaatiomme toimii. Palvelukoti on tehostetun palveluasumisen kodinomainen yksikkö, sellaisille ikääntyneille henkilöille, jotka eivät tule itsenäisesti toimeen ilman apua. Asumispalveluyksikön tiloissa asukkaat voivat elää toimintarajoitteistaan huolimatta omilla ehdoillaan ja heillä on mahdollisuus toteuttaa itseään. Työntekijät ovat koulutukseltaan sairaanhoitajia ja lähihoitajia. Tämän työyhteisön ehdoton vahvuus on sen pienuus. Työpajoissamme nousi esiin, miten merkittävä voimavara heille on se, että kaikki tuntevat toisensa todella hyvin. Lähtökohta kehittämiselle oli hyvä koska työyhteisön sisällä oli jo luottamusta.

Kohdeorganisaatiomme työyhteisöön kuuluu vakituisesti 12 hoitajaa. Lisäksi työtä on tekemässä sijaisia ja harjoittelijoita tarpeen mukaan. Arki on kiireistä ja tilanteita arkityön lomassa tapahtuvaan palautteen antamiseen on vähemmän. Kiireessä myös väärinymmärrysten vaara kasvaa. Rauhalliselle keskustelulle, asioiden läpikäymiselle

ja palautteiden läpikäymiseen kaikkien kesken ei ole useinkaan mahdollisuuksia. Joskus asioita jää sanomatta tai niistä puhutaan epäsuorasti tai esimiehen kautta.

3.3 Alkukartoitukset

Opinnäytetyösuunnitelman laatimisessa sekä työpajojen suunnittelussa hyödynnettiin kohdeorganisaatiossa vuonna 2017 toteutetun työhyvinvointikyselyn tuloksia. Yleisesti ottaen vastaajat olivat melko tyytyväisiä työyksikönsä. Kysyttäessä “suositteletko yksikköäsi työpaikaksi” vastaajat antoivat työyksikölleen keskimääräiseksi kouluarvosanaksi kahdeksan. Tuloksista nousi esiin, että kehitettävää löytyi eniten juuri palaute- ja vuorovaikutusasioissa. Noin viidennes vastaajista koki, ettei työpaikan ilmapiiri ollut kannustava ja työntekoa tukeva ja että työyhteisössä ei osata käsitellä erimielisyyksiä avoimesti ja rakentavasti. Lisäksi puolet vastaajista oli sitä mieltä, ettei henkilökohtaisesti annettu avoin ja rakentava palaute esimerkiksi kollegoille ole kiitettävällä tasolla. Työhyvinvointikyselyn vastaukset toivat esiin myös sen, että tukea omien voimavarojen ja taitojen kehittämiseen toivottiin: joka toinen vastaaja koki, ettei voimavaroja selviytyä hyvin työn asettamista haasteista ole tarpeeksi.

Kohdeorganisaatiolla on myös käytössään tiimisopimus, jossa määritellään työpaikan yhteiset pelisäännöt. Yksikössä on yksi tiimi, johon kaikki 12 työntekijää kuuluvat. Tiimisopimuksessa mainitaan vuoden 2018 yhdeksi tavoitteeksi ja painopistealueeksi työyhteisötaitojen kehittäminen ja niissä kehittyminen. Yhtenä osiona tähän liittyen korostetaan hyvää vuorovaikutusta, joka tiimisopimuksen mukaan pitää sisällään ensinäkin palautteen antamisen. Tällä tarkoitetaan tiimisopimuksessa sitä, että palautteen vastaanottamisen taito on yhtä tärkeää kuin antamisen taito. Annetaan palautetta rakentavasti niin sanotun hampurilaismallin mukaan, jossa suurempi osa on aiheellista, positiivista palautetta ja “pihvinä” rakentavasti esitetty kehittevä palaute. Jokaisella on vastuu antaa ja vastaanottaa palautetta rakentavasti.

Toisena kohtana hyvällä vuorovaikutuksella viitataan tiimisopimuksessa siihen, miten ristiriitatilanteet käsitellään. Ensimmäisessä ristiriitatilanteet tulee hoitaa asianomaisten kesken puhumalla ja selvittämällä erimielisyyttä aiheuttanut asia. Toissijaisesti näissä tilanteissa käytetään esimiestä, joka pyrkii selvittämään tilanteen syyt ja seuraukset sekä löytämään yhdessä asianomaisten kanssa ratkaisun, jonka kanssa voidaan elää. Tiimisopimus päivitetään vuosittain ja jokainen työyhteisön jäsen hyväksyy

sopimuksen allekirjoittamalla sen. Esimies on myös jakanut työyhteisölle työsuojeluvaltuutetun laatiman ohjeen kriittisen palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen. Keskustelua aiheen tiimoilta on käyty kuukausipalavereissa esimerkiksi itsetuntemukseen liittyvän tehtävän parissa.

Palautetta ja yleensä vuorovaikutusasioita on siis käsitelty tässä työyhteisössä jo melko paljon, tai ainakin aiheeseen liittyvää materiaalia on henkilöstölle ollut tarjolla. Haasteena voi kuitenkin olla, että tiimisopimuksen ja työsuojeluvaltuutetun laatiman ohjeistuksen kaltaiset materiaalit jäävät helposti työn ja työyhteisön arjesta irralliseksi, eivätkä niiden sisältämät asiat siirry käytäntöön, jos niitä ei tietoisesti lähde edistämään. Tässä avainasemassa ovat henkilöstön osallistaminen ja osallisuus, jotka ovat kehittämistoiminnan onnistumisen perusedellytyksiä (Toikko & Rantanen 2009, 89-90). Yksikön esimies tilasi työmme toiveenaan saada työyhteisöön konkreettisia työkaluja, joiden avulla palautetta ja vuorovaikutusta saataisiin lisättyä ja palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen liittyviä taitoja parannettua. Tavoitteena ja toiveena oli näitä asioita kehittämällä tukea kannustavan, luottamuksellisen ja työntekoa tukevan ilmapiirin rakentumista.

Ennen varsinaisia työpajoja pidimme asumispalveluyksikön henkilökunnalle infotilaisuuden, jossa esiteltiin opinnäytetyön aihetta sekä tieteellistä taustaa rakentavan palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen liittyen. Infotilaisuus järjestettiin kuukausipalaverin yhteydessä 7.1.2019. Tämän tilaisuuden tavoitteena oli antaa työyhteisön jäsenille tietoa tulevasta kehittämistoiminnasta ja orientoida heitä pohtimaan jo ennen työpajoja palautteen teemaa. Tilaisuuteen osallistui seitsemän henkilökunnan jäsentä ja siellä toteutettiin kysely, joka koski työyhteisön jäsenten käsityksiä heidän yhteisönsä vuorovaikutus- ja palautekäytännöistä. Osa vastasi kyselyyn myöhemmin työvuoronsa aikana, koska kaikki eivät päässeet infotilaisuuteen paikalle. Kyselyn tarkoituksena oli saada työyhteisöltä sellaista taustatietoa, mikä auttaisi meitä suunnittelemaan työpajojen sisältöä ja rakennetta siten, että ne palvelisivat mahdollisimman hyvin kehittämistyölle asetettuja tavoitteita. Saamamme vastaukset toimivat siis pohjana työpajoissa käytettäville menetelmille ja ne antoivat suuntaa siihen, mitä asioita ja näkökulmia halusimme työssämme painottaa. Vastaukset kerättiin nimettöminä ja niitä

käytettiin ainoastaan opinnäytetyön pohjana ja aineiston analysoinnissa. Esimies vastasi kyselyyn vertaisen roolissa. Taustakyselyn kysymykset ja niihin saadut vastaukset on koottu kokonaisuudessaan liitteeseen 1.

Kaikki infotilaisuudessa paikalla olleet työntekijät suhtautuivat aiheeseen avoimesti ja mielenkiinnolla. Myös tulevia työpajoja odotettiin innolla. Kyselyn täyttämässä oli havaittavissa jonkin verran arkuutta siinä, että omia vastauksia ei haluttu toisten työntekijöiden näkevän. Vastauksissa oli jonkin verran yhtäläisyyksiä. Siitä kaikki olivat samaa mieltä, että palautteen antaminen on tärkeää. Palautteen koettiin ehkäisevän väärinkäsityksiä sekä palautteen suuntaavan toimintaa oikeille urille. Positiivinen palaute auttaa jaksamaan ja lisää työhyvinvointia. Useampi myös koki, että rakentava palaute tulisi antaa suoraan tapahtuneen jälkeen. Palaute on keino kehittää itseään ja vastauksissa tuli esiin myös toive siitä, että kaikki saisivat, niin positiivista kuin rakentavaa, palautetta. Palautteen antamisen kokemukset vaihtelivat; rakentavan palautteen osalta osa koki uskaltavansa antaa palautetta mutta toiset taas kokivat sen vaikeaksi. Positiivisen palautteen osalta jotkut miettivät, että positiivista palautetta tulee annettua liian harvoin.

Kolmas kysymyksemme käsitteli työyhteisön vuorovaikutuskatkoksia ja perusteluja sille, mistä syntyneet tilanteet olisivat voineet johtua. Vastauksissa tuotiin esiin toisten 'herkkänahkaisuus' ja se, ettei vastaanottaja pysty erottelemaan koskeeko rakentava palaute omaa persoonaa vai työhön liittyvää prosessia. Tunnetila edellä mentäessä asia helposti henkilökohtaistuu. Joillakin vastaajilla oli myös kokemuksia, joissa toinen ei vain ota palautetta vastaan tai käsiteltävä asia pystytään näkemään vain omasta näkökannasta. Palautetta annettaessa tulisi myös pystyä konkretiaan eikä antaa palautetta 'ympäripyöreästi'. Sanattoman viestinnän osuuden katsottiin olevan merkittävä. Ilme ja äänensävy paljastavat, mikäli antaja ei ole tosissaan. Ylipäänsä koettiin, että mikäli sanaton ja sanallinen viestintä ovat jotenkin ristiriidassa niin sanalliselta viestiltä lähtee pohja. Viimeinen kysymys käsitteli työyhteisön tämän hetkistä ilmapiiriä. Ilmapiirin koettiin olevan suhteellisen hyvä mutta parannettavaa löytyi. Jonkin verran oli tunnetta kuppikuntien olemassa olosta ja kokemusta epäoikeudenmukaisuudesta mutta akuuttia kriisitilannetta ei ollut.

Yhteenvedona kysymyksistä esiin nousseista asioista voi todeta, että työyhteisössä valitsi selkeä yhteinen näkemys siitä, että palaute on tärkeää, mutta luontevaa aikaa ja paikkaa sille ei arkityön lomassa ole. Moni myös kaipasi selkeitä keinoja ja välineitä, jopa yhteisiä toimintatapoja esimerkiksi haastavien tilanteiden käsittelyssä. Nämä seikat mielessämme lähdimme suunnittelemaan ja rakentamaan työpajojen runkoa ja sisältöjä. Ennakkokyselyn toivoimme herättelevän myös niihin osallistuvia miettimään jo etukäteen teemaamme ja sitä, miten se näkyy omassa jokapäiväisessä työskentelyssä ja työyhteisön arjessa.

3.4 Työpajat tutkimuksellisen kehittämisen välineenä

Tutkimuksellisessa kehittämistyössä tutkimusmenetelmät ovat välinearvon roolissa, eli auttamassa kehittämistyössä parhaisiin mahdollisiin uusiin käytäntöihin. Tutkimukselliseen kehittämistyöhön kuuluu käytännön ongelmien ratkaisua sekä uusien käytänteiden ja ideoiden tuottamista ja toteuttamista (Ojasalo & Moilanen & Ritalahti 2014, 105). Yhteisölliset menetelmät, joihin myös ideointiin ja osallistamiseen perustuva työpajatyöskentely lukeutuu, soveltuvat tilanteisiin, joissa halutaan tuottaa uusia toimintamalleja ja ratkaisuja (emt., 158). Työpajoilla pyritään syventämään ymmärrystä jostakin asiasta tai ilmiöstä ja se on hyvä tapa osallistaa ihmisiä mukaan suunnittelun eri vaiheisiin. Kehittämistoiminnan lähtökohtana voidaan pitää sitä, että toimintaan osallistuvat kaikki, joita kehittäminen tavalla tai toisella koskettaa. (Toikko & Rantanen 2009, 58-59).

Työpajat ovat ohjattuja yhteistyön tilanteita ja antavat parhaimmillaan läsnäolijoille vapaan tilan kohdata toinen toisensa ja käsillä olevan kehittämistehtävän. Työpajassa tietoa jaetaan ja käsitellään yhdessä, osallistavasti ja osallistuvasti. Parhaimmillaan työpaja kannustaa työyhteisön jäseniä rakentamaan, aitoon dialogiin. Työpajassa työyhteisön jäsenet kohtaavat toisensa yhdenvertaisina, ilman rooleja. Työskentelyssä tulee esiin monia eri näkökulmia, joita puntaroidaan yhdessä. Työpajatyöskentely sitouttaa ihmisiä muutokseen ja positiiviseen ajatteluun. Työpajan vetäjän on kunnioitettava työntekijöiden panosta ja osattava kertoa miten tuloksia hyödynnetään kehittämistyössä. Työpajassa luodaan alkuaskeleet ja into muutokseen, jota on mahdollista seurata, toteuttaa ja johtaa. Työpajan tuloksena muotoutuu uuden työtavan mallinnus eli

uusi työyhteisön toimintatapa (Tuominen & Järvi & Lehtonen & Valtanen & Martinsuo 2015, 37-40).

Työpajoja pidettiin kaksi saman sisältöistä 16.1.2019 ja 23.1.2019 ja ne olivat kestoltaan kumpikin 2,5 tuntia. Ensimmäiseen työpajaan osallistui viisi henkilöä ja toiseen kolme henkilöä. Työyksikön esimies osallistui ensimmäiseen työpajaan. Työpajojen osallistujamäärä pienentyi alun perin suunnitellusta sairausloman, yövuoron sekä sen vuoksi, että työpaja työmuotona koettiin itselle liian haastavaksi. Tarkoitus siis oli, että jokainen työyhteisön jäsen olisi päässyt osallistumaan mutta valitettavasti emme pystyneet tätä ennakoimaan. Ryhmien koko koettiin kuitenkin työskentelyn kannalta mielekkääksi, koska työpajoissa hyödyntämämme menetelmät eivät edellyttäneet esimerkiksi pienryhmien muodostamista.

Työpajojen suunnittelu aloitettiin etsimällä sopivia käytännön menetelmiä työpajoissa toteutettavaksi. Lisäksi haimme tietoa siitä, mitä asioita meillä työpajan vetäjinä on otettava huomioon suunnittelu- ja toteutusvaiheessa. Kehittämistyölle asetettujen tavoitteiden pohjalta päädyimme rakentamaan työpajat siten, että niihin kuului ensimmäisenä kokonaisuutena itsetuntemusta vahvistava osio (minä viestijänä ja työyhteisön jäsenenä) ja toisena kokonaisuutena työyhteisön vuorovaikutusta ja palautteen antamisen ja vastaanottamisen käytäntöjä käsittelevä osio. Tämä rakenne palveli myös sitä, että työpajan rytmitys on usein järkevää suunnitella siten, että siinä toteutuu sekä yksilö- että ryhmätöitä. Vaikka työpajan idean ydin onkin nimenomaan yhteisöllisyydessä ja vuorovaikutuksellisuudessa, tarjoaa yksintyöskentely mahdollisuuden jäsentää ensin omia ajatuksiaan ja käsitellä työstön kohteena olevia asioita vähän syvällisemmin. Tämä luo hyvän pohjan myös ryhmätyöskentelylle (Ojasalo ym.2014, 158; Tuominen ym. 2015, 40).

Työpajat alkoivat vetäjien pitämällä lyhyellä alustuksella työpajan ohjelmaan ja sisältöön. Itsetuntemusta painottavan osion menetelminä hyödynsimme ensin *kehusuihkua* (Toivakka & Maasola 2011, 210). Istuimme piirissä niin, että kaikki työpajan osallistujat näkivät toinen toisensa. Yksi osallistuja oli vuorollaan kehusuihkun kohteena, etenimme kehusuihkussa piirin mukaisessa järjestyksessä. Työpajan vetäjä valitsi satumanvaraisesti, kenestä lähdettiin liikkeelle. Jokainen piirissä olija kertoi omalla vuo-

rollaan kehusuihkulaiselle missä tämä on hyvä, mitä arvostaa toisessa. Kehuja kuuntelevan ei tarvinnut kommentoida kehuja, hän vain kuunteli. Kun koko kierros oli käyty lävitse, kiitettiin palautteesta ja jatkettiin eteenpäin seuraavaan kehusuihkun kohteeseen. Kaikki olivat siis vuorollaan palautteen antajia ja vastaanottajia.

Toisena, itsetuntemusta vahvistavana menetelmänä hyödynsimme *tekemisen kehää* (emt., 77). Tämän tehtävän ajatuksena on kehittää itsetuntemusta sekä saada oivalluksia oman itsensä ja työtapojen kehittämistä. Olimme tehneet valmiiksi kaikille jaettavaksi omat tekemisen kehät, joissa oli ympyrämuodossa kolme eri kehää. Tehtävän taustalla soitimme hiljaista taustamusiikkia. Ensimmäiseen kehään työpajassa nro 1 osallistujat merkitsivät sellaisia työhönsä, työtehtäviinsä ja työyhteisöönsä liittyviä asioita, joista nauttivat ja innostuvat sekä jotka kokevat olevan itselleen voimavaroja. Toiseen kehään vastaajat kokosivat ajatuksiaan sellaisista asioista työssään, joissa kokevat epävarmuutta ja joissa ei koe olevansa niin hyvä kuin ehkä haluaisi olla. Lisäksi pohdittiin työyhteisön vuorovaikutusta ja siltä saatavaa tukea. Kolmanteen kehään vastaajat kirjasivat asioita tai työtehtäviä, joihin tarttuminen on tavalla tai toisella haastavaa tai epämiellyttävää. Myös työyhteisön yhteisiä haasteita ja tulevaisuuden näkymiä kirjattiin tähän kehään. Tekemisen kehän kysymykset kokonaisuudessaan on koottu liitteeseen 2. Jokainen työpajaan osallistuja sai pitää oman tekemisen kehän itsellään. Vastaukset purimme yhdessä ryhmänä keskustellen siitä, mitä tutkiminen opetti toisaalta itsestä ja toisaalta työtovereista.

Työyhteisön vuorovaikutusta ja palautteen antamisen ja vastaanottamisen käytäntöjä käsittelevän osion päädyimme toteuttamaan draamallisin keinoin. Draamassa on kysymys tarinoista, jotka ovat kuvauksia tapahtumista, teoista ja sattumuksista, ihmisten kokemuksista ja ajatuksista. Tarinat siis kertovat, mitä on tapahtunut, ja mitä sitten on tapahtunut, kuka on tehnyt mitäkin, ja mitä teosta on seurannut – ne sisältävät tapahtumien ja kokemusten ketjuja (Tuominen ym. 2015, 33). Draamatyöskentely perustuu vuorovaikutustilanteeseen ja siitä yhdessä oppimiseen. Draaman kautta luodaan kuvitteellisia kohtauksia ja ratkotaan ongelmia ryhmässä. Kuvittelun tilanteen kautta voimme tutkia ja jakaa ajatuksia yhdessä siitä, miten käyttäydymme erilaisissa tilanteissa ja erilaisista lähtökohdista käsin. Draama sallii kaikenlaiset ilmaisut ja tunteet, joita ei arjessa voisi käyttää. Draaman aikana saatu rooli antaa kokemusperäisen tunteen siitä miten eri tavalla tilanteissa voi toimia (Toivakka & Maasola 2011, 44-45).

Yhteistoiminnallisella oppimismenetelmällä, johon draama kuuluu, opitaan ratkaisun lisäksi vuorovaikutusta, yhteistyötaitoja ja itsensä parempaa tuntemista. Oppiminen on avointa, intensiivistä ja yhdessä refleктоivaa. Oppijalle ei anneta tietoa tai ratkaisua valmiina vaan he tuottavat ne itse ja jakavat toisilleen. Suora, kasvotusten tapahtuva vuorovaikutus on tärkeää ja tehokasta yhteisen ymmärryksen muodostamisessa (Tuominen ym. 2015, 29; Toivakka & Maasola 2011, 44-45).

Draamatehtävissä hyödynsimme *tehtäväkortteja* (Toivakka & Maasola 2011, 213). Niissä oli kuvattu erilaisia työyhteisössä tapahtuvia, kahden henkilön välisiä vuorovaikutustilanteita, jotka tavalla tai toisella liittyvät palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen. Tehtäväkorttien tarkoituksena oli luoda mahdollisimman aidon tuntuisia tilanteita, joissa jokaiselle osallistujalle tarjoutuisi mahdollisuus pohtia, kokeilla ja eritellä yhdessä muiden kanssa palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen liittyvistä haasteista, toimintatapoista ja kokemuksista. Tehtäväkorttien tilanteet oli rakennettu juuri hoiva-alan työyhteisön arkeen sopiviksi. Niissä yhdistettiin faktaa ja osin fiktiota hyödyntämällä toisen opinnäytetyön tekijän työkokemusta hoiva-alan työyhteisössä työskentelystä. Me työpajan vetäjät nimesimme työparit jokaiseen draamaan, jotka sitten vuorotellen näyteltiin ja sen jälkeen kohtausta ja sen herättämiä ajatuksia käytiin yhteisesti läpi. Draamojen herättävät havainnot ja kokemukset kirjattiin ylös ja pyrittiin jäsentämään aihekokonaisuuksiksi jatkotyöskentelyä varten. Jokainen osallistui vähintään kerran niin palautteen antajana kuin vastaanottajana. Esimies ei osallistunut draamaan esimiehen roolissa vaan vertaisena, eikä hän osallistunut esimiestyöskentelyä käsittelevään kohtaukseen. Tehtäväkorttien sisältämät draamatilanteet on kuvattu liitteessä 2.

Työpajojen päätteeksi keräsimme osallistujilta palautteet koskien työpajojen sisältöä ja toteutustapaa. Saadut palautteet on koottu liitteeseen 3. Kirjasimme molempien työpajojen osalta mahdollisimman tarkat muistiot käydyistä keskusteluista ja tehdyistä havainnoista. Oma roolimme työpajojen vetäjinä oli toimia neutraalina työskentelyn ohjaajana, fasilitaattorina ja huolehtia työskentelyprosessin sujumisesta ja etenemisestä kohti asetettua tavoitetta. Fasilitoinnilla varmistetaan, että yhteiskehittäminen on vaikuttavaa ja jokaisen työntekijän kehittämispotentiaali tulee hyödynnettyä (Summa & Tuominen, 2009, 9-10).

Työpajoissa saatu ja koottu materiaali muodostavat kokonaisuuden, jonka avulla saamme ensinnäkin kuvattua ja arvioitua työyhteisössä tällä hetkellä vallitsevia palautteen antamisen ja vastaanottamisen käytäntöjä. Toiseksi saamme paikannettua niitä haasteita, jotka työyhteisössä nähdään keskeisinä kehittämisen kohteena sekä piirrettyä kuvaa siitä, millaisina viestijöinä työyhteisön jäsenet näkevät itsenä ja toisensa. Kolmanneksi, kaikki työpajojen osakokonaisuudet saadaan nivottua yhteen erittelemällä ja pohtimalla yhteisiä tavoitteita ja visiota siitä, millaista palautteen antamisen ja vastaanottamisen kulttuuria juuri tässä työyhteisössä halutaan tulevaisuudessa vaalia.

Lopuksi työpajoissa käytyjen keskustelujen ja sieltä saadun materiaalin pohjalta tuotetaan työyhteisön käyttöön työkalu, huoneentaulu. Huoneentaulun tavoitteena on sanoittaa ne palautteen antamista ja vastaanottamista kuvaavat käytännöt, johon koko työyhteisö on halukas sitoutumaan jokapäiväisessä toiminnassaan. Alkukartoituksissa kävi ilmi, että työyhteisön jäsenet käsittävät palautteen käsitteenkin eri tavoin. Silloin kun olemme käsitelleet ja yhdessä päättäneet mitä molemmat tarkoitamme sanalla palaute, niin varmistamme onnistumisen palautteen antamisessa tai vastaanottamisessa. Tilanteessa, jossa palautekäytännöt eivät ole selvät ja yhteisesti sovitut syntyvät palaute-tilanteissa ristiriitoja henkilöiden välille (Ahonen & Lohtaja-Ahonen, 2014, 40-43).

4 KEHITTÄMISTYÖN TULOKSET JA TUOTOKSET

4.1 Työpajojen anti

Tässä luvussa kuvataan työpajoissa käytettyjen menetelmien valossa niitä keskusteluja, asioita ja ilmiöitä, joita työskentelyssä nousi esiin. Kirjasimme kaiken tarkkaan muistiin, ja pyrimme muistiinpanojen pohjalta piirtämään kuvaa siitä, mitä työpajatyöskentely antoi osallistujille, meille vetäjille ja millaisia havaintoja ja arvioita voimme tehdä työyhteisön palautteen antamisesta ja vastaanottamisesta. Seikkaperäisillä muistiinpanoilla varmistimme sen myös, että keskeiset ehdotukset, ideat ja päätökset työpajojen työskentelystä ovat käytettävissä jatkotyöskentelyä varten ja jalostuvat käytännön toiminnaksi (Summa & Tuominen 2009, 17). Työpajojen jälkeen keräsimme osallistujilta palautteet koskien työpajojen sisältöä ja toteutustapaa. Palautteiden kautta saimme tärkeää tietoa menetelmien toimivuudesta sekä siitä, miten

omaa toimintaa kannattaa kehittää jatkossa (emt., 18). Palautteet on koottu liitteeseen 3.

Ensimmäinen työpajamenetelmämme oli *kehusuihku*. Kun koko kierros kehusuihku oli käyty lävitse, keskustelimme yhdessä miltä harjoitus tuntui. Miltä tuntui ottaa kehuja vastaan? Tuliko itsestä mitään yllättävää esiin? Miksi voi olla vaikeaa ottaa kehuja vastaan? Mistä tunnistaa aidon kehun? Tehtävän tarkoituksena oli vahvistaa ilmaisutaitoja sekä kehittää palautteen antamisen ja vastaanottamisen taitoja. Tässä tehtävässä toinen meistä vetäjistä veti keskustelua huolehtien siitä, että kaikki saivat olla kehuja vastaanottajina ja antajina yhtä pitkän ajan ja toinen meistä kirjasi keskustelut ja havainnot muistiin.

Menetelmänä kehusuihkun voi ajatella lukeutuvan niin sanottuun arvostavaan lähestymistapaan (appreciative inquiry), joka on organisaatioiden kehittämiseen luotu ajattelusuuntaus. Sen ytimessä on keskittyminen siihen, mikä toimii ja missä olemme hyviä. Muutosvoima käynnistyy, kun tunnistetaan se, missä me yksilöinä ja organisaatioina olemme parhaimmillamme. Arvostavat menetelmät kannustavat kiinnittämään huomion siihen, missä on onnistuttu ja mikä kaikesta huolimatta toimii. Ne parantavat ihmisten motivaatiota osallistua toimintaan ja antaa siihen omaa osaamistaan (Summa & Tuominen 2009, 11).

Palautteen antaminen koetaan työyhteisöissä usein hankalaksi, ja jopa positiivisen palautteen antamista herkästi vältellään (Berlin 2008, 2-3). Palaute on kuitenkin tärkeä lähtökohta sille, että työn voi kokea mielekkääksi ja motivoivaksi. Henkilökohtaisella palautteella voi olla jopa erittäin merkittävä vaikutus työssä onnistumiseen ja sitoutumiseen (Leivo 2000). Myös itsetunnon kannalta palautteen vältteleminen on vahingollista. Jos kukaan ei kiinnitä minuun mitään huomiota tai ketään ei tunnu kiinnostavan mitä työssäni teen, alan pitää ilmapiiriä minua väheksyvänä ja loukkaavana (Järvinen 2014, 36-37). Ehkäpä juuri tästä syystä kehusuihku herätti työpajojen osallistujissa vahvoja tunnereaktioita.

Työpajoissa pohdimme, miksi suomalaisten on usein vaikea ottaa hyvää palautetta vastaan ja miksi sitä usein vähätellään. Osallistujat miettivät, että on jotenkin vaikea uskoa ”oikeasti”, että onko toisen sanoma positiivinen asia totta. Ja usein käy niin, että vaikka positiivisen palautteen kuulee, niin ei varsinaisesti sisäistä toisen sanomaa vaan

se menee ohi, tai ei ainakaan jää pitkäkestoiseen muistiin. Tämän vuoksi voi tuntua, ettei saa ”ikinä” palautetta. Sitä siis kyllä saa, mutta positiivista palautetta ei usko aidoksi eikä sitä kunnolla rekisteröi.

Keskusteluissa nousi esiin, että positiivista palautetta oli kiva saada mutta sen antaminen tuntui kuitenkin helpommalta. Ehkäpä tähän liittyy suomalainen kasvatus, jossa ei ainakaan ennen vanhaa tavattu kehua (”ettei ylpisty”), ja emme siis ole tottuneita kuulemaan itsestämme hyvää. Rakentavan palautteen osalta osa vastaajista koki, että on jopa vähän pelottavaa saada rakentavaa palautetta, koska se voi masentaa, ellei sitä ole aikaa kunnolla prosessoida mielessään. Monesti pitäisi kunnolla prosessoida toisen sanominen, että siitä voisi oppia mutta kiireessä siihen ei ole mahdollisuutta.

Myös siitä keskusteltiin, kuinka tärkeää olisi muistaa, että kaikki ei aina liity omaan itseen. On täysin mahdollista, että työkaverisi on vaikka riidellyt töihin lähtiessään puolisonsa kanssa ja se, että hän ei huomaa esim. tervehtiä sinua käytävällä ei siis liity mitenkään sinuun vaan työkaverin omaan tilanteeseen sillä kyseisellä hetkellä. Olisi-kin tärkeää luoda työyhteisöön sellainen luottamuksen ja vuorovaikutuksen ilmapiiri, jossa uskaltaa kysyä toiselta, miksi tämä ei tervehtinyt. Eikä niin, että lähtee omassa mielessään kehittelemään, vaikka miten pitkälle meneviä skenaarioita toisen käytöksen motiiveista. Ja toisaalta luottamuksellisessa ja hyvässä vuorovaikutuksen ilmapiirissä on myös sallittua sanoa aamulla heti ensimmäiseksi esimerkiksi, että minulla on nyt huono päivä ja siksi en halua nyt kommunikoida kenenkään kanssa mutta tämä ei johdu teistä. Tilan antaminen toiselle on tärkeää. Jokaisella meistä on kuitenkin muukin elämä kuin työelämä ja kaikki vaikuttaa kaikkeen.

Toinen työpajassamme käyttämämme menetelmä oli *tekemisen kehä*, joka toimi hyvin itsetutkiskelun välineenä ja tarjosi osallistujille mahdollisuuden yksintyöskentelyyn, joka auttaa yhteisöllisessäkin tilanteessa jäsentämään omia ajatuksia ja käsittelemään työstön kohteena olevia asioita vähän syvällisemmin. Tämä luo hyvän pohjan myös ryhmätyöskentelylle (Ojasalo ym.2014, 158). Työpajan vetäjinä huolehdimme, että kaikkiin tekemisen kehän kysymyksiin oli riittävästi aikaa vastata ja että aikaa tehtävän purkamiselle ja keskustelulle jäi riittävästi. Käsittelimme kaikkien kirjoittamat vastaukset suullisesti niiltä osin, kuin vastaajat halusivat ylös kirjaamiaan asioitaan muiden kanssa jakaa.

Tekemisen kehässä esiin nousseet seikat heijastelivat mielenkiintoisella tavalla sitä, miten erilaisista asioista pienessäkin työyhteisössä innostutaan, kuormitutaan tai koetaan epävarmuutta. Olemme työyhteisössä kaikki erilaisia ihmisiä ja tekijöitä. Pidämme työssämme eri asioista ja toisaalta meillä on omat ”inhokkimme” työtehtävissä. Nämä kokemukset vaihtelevat yksilöittäin ja paras tulos saadaan ottamalla huomioon erilaisuutemme ja näkemään sen rikkautena. Kaikista vastauksista tuli ilmi hienosti myös se, että hoitotyö koetaan kutsumuksena. Työn parhaana puolena koettiin nimenomaan hoitokodin asukkaat, vuorovaikutus heidän kanssaan sekä se, että asukkaille kokee voivansa olla avuksi.

Yhteisenä kuormitustekijänä kaikki kokivat kiireen, jonka katsottiin verottavan aikaa siltä olennaisimmalta, eli kohtaamisilta asukkaiden ja heidän omaistensa kanssa. Myös erilaiset tietojärjestelmät ja yleensäkin tietokoneella tehtävät työt koettiin yleisesti sellaisiksi, joiden tekemistä pyrittiin lykkäämään niin pitkälle kuin mahdollista. Hoitotyölle ominainen vuorotyö sai mainintoja työtä rikastuttavana, vaihtelua tuovana seikkana ja toisaalta jotkut taas mainitsivat vuorotyön sekä alati vaihtelevat työvuorot työn ja muun elämän tasapainoa häiritsevänä, jaksamista koettelevana seikkana. Epävarmuutta työssä aiheuttivat kaikille mukana olleille eniten yllättävät tilanteet (esim. elvytys tai sairauskohtaus) varsinkin sen tapahtuessa yöaikaan, jolloin työvuorossa ollaan yksin. Ristiriitaisia tunteita herätti se, ettei kukaan tietenkään toivo, että omalla vuorolla tulee esimerkiksi elvytystilanne mutta toisaalta epävarmuutta tuo juuri se, ettei ko. tilanteista koeta olevan tarpeeksi kokemusta koska niitä ei tapahdu arjessa toistuvasti.

Työyhteisön merkitys korostui vastauksista niin myönteisenä kuin kielteisenäkin. Työkaverien ja esimiehen tuen merkityksellisyys mainittiin useasti, mutta toisaalta esiin nostettiin yleisesti tiedonkulun ja vuorovaikutuksen haasteet, joita jatkuva kiire pahentaa. Useampi vastaaja koki tulevansa säännöllisesti - tahallisesti tai tahattomasti - väärin ymmärretyksi. Osallistujat toivoivat työyhteisölleen enemmän aikaa ja tilanteita kiireettömälle keskustelulle sekä konkreettisia ja selkeitä toimintatapoja esimerkiksi konfliktitilanteita varten.

Organisaation syväkulttuuri koostuu yksilöiden mielen eri kerroksissa olevista tunteista ja tarpeista (Mäkipeska ja Niemelä 2005). Jokaisen sisäinen todellisuus muodostuu oman henkilökohtaisen historian kautta ja on täten eri ihmisille erilainen. Tämä sisäisten maailmojen eroavaisuus johtaa siihen, että samat ulkoiset tapahtumat koetaan hyvin eri tavalla yksilöiden kesken. Lisäksi on olemassa organisaation yhteinen alitajunta, joka on muodostunut yksilöiden yhteisten kokemusten kautta. Organisaation alitajunta muodostuu mielikuvista, uskomuksista ja olettamuksista, joita aikojen saatossa on kertynyt. Yhteisölle on muodostunut oma yhteinen kieli ja käsitteistö, jonka mukaan toimitaan. Kieli ja käsitteistö ovat olennainen osa yhteisön sosiaalista pääomaa.

Kolmantena menetelmänä oli *tehtäväkortit*. Työpajan vetäjät nimesivät työparit jokaiseen draamaan. Jokainen osallistui vähintään kerran niin palautteen antajana kuin vastaanottajana. Esimies ei osallistunut draamaan esimiehen roolissa vaan vertaisena, eikä hän osallistunut esimiestyöskentelyä käsittelevään kohtaukseen. Kyseisen kohtauksen yksi tavoite oli, että alaiset huomaisivat miten hankalaan asemaan esimies voi joutua tilanteessa, jossa ulkoistetaan ratkaisun hakeminen vain esimiehen harteille eikä olla suorassa kontaktissa työkaveriin, jolle rakentava palaute tulisi ensisijaisesti antaa. Jokaisen draamakohtauksen jälkeen keskustelimme osallistujien kanssa yhteisesti siitä muun muassa siitä, mitä tunteita ja ajatuksia tilanne herätti toisaalta ”näyttelijöissä” ja toisaalta sivusta seuranneissa ja olisiko tilanne voinut mennä jotenkin toisin. Mietimme myös, mikä kohtauksessa onnistui hyvin ja toisaalta missä mahdollisesti jäi kehitettävää. Teimme yhteisesti myös havaintoja kehonkielestä ja siitä, mikä on sanallisen ja sanattoman viestinnän suhde palautteen antamisessa ja vastaanottamisessa. Kaikissa draamatilanteissa nousi vahvasti esiin se, miksi palaute työyhteisössä on niin tärkeää ja toisaalta se, mitä sen puuttuminen tai välttäminen voivat saada aikaan. Osallistujat samaistuivat tilanteisiin monin paikoin – moni kertoi kokeneensa työssään aivan vastaavia tilanteita ja jääneensä niiden jälkeen pohtimaan, mitä tilanteessa olisi kannattanut tehdä, jotta se olisi sujunut rakentavassa hengessä.

Kaikkien draamakohtausten jälkeen kävimme yhteistä keskustelua ja kokosimme fläppitaululle ajatuksia, pohdintaa ja tavoitteita yksikön oman huoneentaulun pohjaksi. Käsitelimme sitä, miten palautetilannetta voisi helpottaa sekä antajan että vastaanottajan näkökulmasta, millainen tilanne on hyvä palautetilanne tai -tapahtuma, mitä

tunteita positiivisen tai rakentavan palautteen antaminen ja vastaanottaminen herättää. Erittelimme ja jäsensimme myös sitä, millä tavoin työyhteisö kokee palautteen: millä tavalla se on tärkeää, ja mihin asioihin palautteessa halutaan kiinnittää huomiota. Kysyimme, millaista palautekulttuuria työyhteisö haluaa nyt ja tulevaisuudessa olla rakentamassa? Näistä keskusteluaineeksista lähdimme työstämään ja rakentamaan huoneentaulua, jonka varsinaisesta sisällöstä eli ideoinnista, päätöksistä ja ratkaisuista vastasivat siis työpajojen osallistujat. Me ryhmän vetäjinä pyrimme varmistamaan kaikkien ideoiden ja ehdotusten tasapuolisen käsittelyn sekä sitoutumisen yhdessä luotuihin ehdotuksiin ja päätöksiin. Tämä on ryhmälähtöisessä työskentelyssä tärkeää, jotta kaikkien osallistujien osaaminen ja toiveet tulevat osaksi toimintaa (Summa & Tuominen 2009, 9).

Työpajojen tehtävät herättivät vilkasta keskustelua, mikä selvästi avitti jokaista osallistujaa avaamaan omia ajatuksia ja peilaamaan niitä toisten näkemyksiin. Kehittämistä saatiin konkreettisestikin aikaan ensimmäisenä työpajassa, sillä joitakin keskustelun aikana esiin nousseita kehitystoiveita työpajaan osallistunut esimies kirjasi itselleen ylös sillä ajatuksella, että niitä viedään käytäntöön. Esiin nousi esimerkiksi toiveita siihen, mitä kaikkea asukkaiden kanssa voisi tehdä heidän ilokseen (muun muassa käynnit paikallisessa kahvilassa, kulttuuritilaisuudet, kävelyretket). Tietojärjestelmien käyttö harmitti monia; tuntui, ettei ole tarpeeksi aikaa opetella uusia ohjelmia ja että tietokoneen ääressä tehtävät työt vievät aikaa siltä oleellisimmalta, eli asukkaiden kohtaamiselta. Osallistujat toivoivat ennen kaikkea enemmän aikaa keskustelulle niin työtovereiden, asukkaiden kuin näiden omaistenkin kanssa. Haastavaksi koettiin esimerkiksi tilanne, jossa yhteisöön tulee uusi asukas tai työntekijä, eikä aikaa käydä asioita läpi hänen kanssaan ole riittävästi.

Draaman aikana seurattiin sanallisen viestinnän lisäksi myös elekieltä. Draamatyöskentelyssä tuli vahvasti ilmi se, että sanaton viestintä tapahtuu niin ettei sitä todellakaan aina itse tietoisesti huomaa. Elekielessä oli merkille pantavaa, että rakentavaa palautetta annettaessa moni koki hankalaksi ja kiusalliseksi katsoa toista silmiin. Koettiin kiusallisena katsoa toista, silloin kun piti antaa rakentavaa palautetta. Samoin oli hyvin selkeästi nähtävissä, että lähes aina kun piti vastaanottaa rakentavaa palautetta, niin aika aikaisessa vaiheessa dialogia vastaanottaja laittoi kädet puuskaan

rinnan päälle ikään kuin suojatakseen itseään. Joissakin tapauksissa myös antaja laittoi kädet puuskaan "valmistautuessaan" antamaan rakentavaa palautetta. Hyvin yleistä oli myös henkilön punastuminen tilanteessa, jossa häntä keuhuttiin. Sanaton eli non-verbaalinen viestintä siis aina kertoo jotain mutta ei välttämättä sitä mitä tarkoittaa. Sanaton viestintä vaikuttaa suuresti palautteen perille menoon. Viestinnässä jopa puolet tulee olemuksesta, ilmeistä, eleistä sekä katsekontaktista, äänensävyyn vaikutus on lähes yhtä suuri mutta sanojen vain murto-osa tästä (Ahonen & Lohtaja-Ahonen, 2014, 161).

Draamatyöskentelyn aikana esiin nousi juuri tämän työyksikön toiveita siihen, miten heillä palautetta annettaisiin sekä vastaanotettaisiin. Yhteinen konsensus tuntui olevan siitä, että rakentavaa palautetta tulisi aina antaa omista lähtökohdista. Ei siis niin, että "kun sinä aina" vaan "minä koen tekemisesi näin". Konfliktin pelko on usein syynä siihen, että rakentavaa palautetta ei uskalleta antaa. Vallitsevaan tilanteeseen mieluummin sopeudutaan ja "uhriudutaan" - ja hankalia tilanteita aletaan vältellä. Tällainen toimintatapa pysäyttää kehityksen sekä heikentää työilmapiiriä. Sen sijaan olisi parempi kohdata haasteet ja pyrkiä selvittämään ne rakentavasti. Palautetta antaessa on hyvä pyrkiä keskittymään omien havaintojen kuvaamiseen ja olemaan täsmällinen ja konkreettinen (emt., 48, 162-163).

Yleisesti ottaen draama koettiin erittäin hyväksi työmuodoksi työpajojen osallistujien keskuudessa. Yhteistoiminnallisella menetelmällä on havaittu olevan itsetuntoa parantava vaikutus sekä se opettaa ottamaan vastuuta niin omasta kuin toistenkin oppimisesta. Tiedon jakaminen kaikkien osallistujien kesken myös korostuu draamatyöskentelyn aikana. Pääpaino on yhteisessä lopputuotoksessa ja siinä, että kaikki osallistujat ovat osallistuneet yhteisen tavoitteen saavuttamiseen. Yhdessä työskentelemällä vahvistuu lisäksi vuorovaikutus- ja ongelmanratkaisutaitomme. Jokainen tuo oman henkilökohtaisen tietämyksensä sekä osaamisensa muiden ryhmän jäsenten hyödynnettäväksi (Toivakka & Maasola, 2011, 49).

Huoneentaulun toivottiin toimivan ikään kuin apuvälineenä tai työkaluna tilanteissa, joissa palautetta saa itse tai sitä antaa. Yhteisesti porukalla mietittyihin kohtiin on helppompaa sitoutua koska ne eivät ole ylhäältä sanellut. Kehittäminen tuottaa vain harvoin

pysyvän tuloksen, jos kohdeyhteisö ei näe kehittämiskysymystä kiinnostavana. Kehittämisen tulisi puhua sitä kieltä ja kohdistua siihen teemaan, mikä ihmisiä oikeasti kiinnostaa (Toikko & Rantanen 2009, 75).

Työpajojen sisällöistä koottiin ensin huoneentaulun luonnosversio, joka käytiin esittelemässä työyksikön kuukausipalaverissa 20.3.2019. Luonnoksesta saadun palautteen perusteella taulusta muokattiin lopullinen versio, josta tehtiin kehystetty taulu työyksikön seinälle. Valokuva huoneentaulusta on liitteessä 4. Kehystetty huoneentaulu luovutettiin työyksikölle 21.3.2019. Toivottavasti huoneentaulu on avuksi tilanteissa, joissa pohditaan sitä, millä tavalla palautetta voisi antaa rakentavasti ja millä tavoin sekä myönteisen että rakentavan palautteen vastaanottaminen olisi helpompaa ja luontevampaa. Huoneentaulu toimii muistuttajana ja työvälineenä jokaiselle työyhteisön jäsenelle: teimme tämän huoneentaulun yhdessä ja toimimme näiden, yhdessä sovittujen arvojen mukaan.

4.2. Työpajojen sisällön tulkintaa suhteessa työn tarkoitukseen ja tavoitteisiin

Keskeinen lähtökohta kehittämistyöllemme oli taustakirjallisuuteen pohjautuva ajatus siitä, että palaute on kaikkien työyhteisön jäsenten yhteinen asia. Toimivan, työyhteisön yhteisille arvoille pohjautuvan palautekulttuurin luominen ei ole yksin esimiehen saatikka ylemmän johdon tehtävä, vaan se edellyttää koko työyhteisön sitoutumista, avointa keskustelua sekä yhteistä tahtotilaa. Avoimen keskustelun ja vuorovaikutuksen avulla työyhteisö voi luoda itselleen selkeät palautekäytännöt, jotka ovat yksi osa työpaikan pelisääntöjä. Yhteisten käytäntöjen kautta kaikilla on yhtäläiset mahdollisuudet osallistua palautekulttuurin rakentamiseen ja kehittämiseen sekä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen (Rauramo 2012, 124-130, Venninen 2007, 46).

Osallistamalla pitämässämme työpajoissa kaikki työyhteisön jäsenet palautekäytäntöjen kehittämiseen halusimme antaa työyhteisölle mahdollisuuden määritellä ja luoda yhdessä yhteiset palautteen antamisen ja vastaanottamisen pelisäännöt, jotka ovat heidän itsensä näköiset. Tällöin niihin sitoutuminen myös on helpompaa. Kehittämistyömme konkreettinen tuotos, eli huoneentaulu syntyi nimenomaan vastauksena tarpeelle tuottaa jotakin koko yhteisöä palvelevaa, joka helpottaa omalta osaltaan yhteisten tavoitteiden saavuttamista. Tavoitteen edistämiseksi on helpompi työskennellä, jos se on konkreettinen ja kaikkien tiedossa (Toikko & Rantanen 2009, 75).

Pieni hoivakodin työyhteisö, johon lähdimme kehittämistyötämme tekemään, osoitautui nopeasti hedelmälliseksi maaperäksi. Työpajoissa nousi esiin se, että kyseisen työyhteisön ehdoton vahvuus on sen pienuus. Työyhteisön jäsenet kokivat voimavarana sen, että kaikki tuntevat toisensa hyvin. Lähtökohta kehittämiselle oli hyvä, sillä työyhteisön sisällä oli jo luottamusta. Toiseen ihmiseen luottava ihminen uskoo, että yhdessä ponnistelemalla saadaan toteutettua yhdessä sovittu tavoite. Luottaminen työkaveriin tekee yhdessä työskentelystä helppoa koska silloin voit ilmaista omia ajatuksia pelkäämättä, että sanomiasi käytetään joskus sinua vastaan. Luottamus on tunne siitä, että minua arvostetaan ja minut hyväksytään. Palautteen antaminen lisääntyy silloin kun työyhteisö näkee, että annetulla palautteella on vaikutusta ja että sitä saa antaa (Laine 2009).

Työpajoissa syntynyt ja kehittämistyön tuotos on uusi toimintatapa palvelukodin työntekijöiden arkeen. Työmme tavoitteena oli parantaa työyhteisön jäsenten itsetunteista oman viestinnän osalta, antaa työkaluja työyhteisön sisäisen vuorovaikutuksen parantamiseen ja palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen sekä luoda työyhteisön käyttöön toimintamalli, jolla rakentavaa palautetta annetaan ja vastaanotetaan sujuvasti ja matalalla kynnyksellä. Kehittämistyössämme saavutetaan hyvä tulos, mikäli työyhteisö kokee edellä mainittujen seikkojen lisäksi myös työilmapiirissä ja sitä kautta omassa jaksamisessa muutosta positiiviseen suuntaan. Hyvä tulos saadaan aikaiseksi avoimuutta lisäämällä ja asioiden ääneen sanoittamisella. Nämä edesauttavat omalta osaltaan luottamuksen rakentumista työyhteisössä.

Huoneentaulun välittämän, uuden toimintamallin vakiinnuttaminen osaksi kyseisen työyhteisen jokapäiväistä arkea kehittämistyön päätyttyä on jokaisen työyhteisössä toimivan vastuulla siinä mielessä, että vain kaikkien sitoutumisella yhteisiin tavoitteisiin ja päämääriin voidaan toimintatapoja kehittää. Palveluesimies voi omalta osaltaan olla tässä esimerkkinä ja sen lisäksi jokapäiväisen työn lomassa kannustaa alaisiaan antamaan rakentavaa palautetta toisilleen, esimiehelle ja johdolle. Hyvällä työvuoro-suunnittelulla hän lisäksi mahdollistaa sen, että työyhteisön jäsenillä on aikaa myös yhteisille hetkille. Myös organisaation suhtautumisella asiaan on merkitystä. Mikäli se tukee oppimista ja kehitystä, myös henkilöstö rakentaa todennäköisemmin positiivista suhtautumista palautteeseen (London & Smither 2002). Yksi mahdollinen, tätä tukeva

keino tilaajaorganisaation näkökulmasta voisi olla myös jatkaa ja kenties laajentaa pitämiämme työpajoja myös muihin työyksiköihin – ja yhteisöihin. Näin palautteen antamisen ja vastaanottamisen uusi toimintamalli saataisiin jalkautettua ja vakiinnutettua kattavammin, mikä lisäisi henkilöstön sitoutumista entisestään.

4.3 Kehittämistyön arviointia

Kehittämistyömme eteni aikataulullisesti suunnitelmien mukaan käynnistyen lokakuussa 2018 pidetyllä suunnittelupalaverilla hoivakodin palveluesimiehen ja opinnäytetyön tekijöiden kesken ja päättyen toukokuussa 2019 pidettyyn tilaisuuteen, jossa opinnäytetyön tekijät esittelivät valmista työtä kohdeorganisaation jäsenille. Reflektoimme koko kehittämistehtävän ajan omaa toimintaamme kirjoittamalla kaikesta tekemästämme muistioita, joihin kirjasimme omaa oppimisprosessiamme ja projektimme etenemistä. Kirjoitusvaiheessa annoimme toinen toisillemme rakentavaa palautetta, kannustusta ja tukea, minkä koemme olleen työskentelymme suuri voimavara. Erilaisuutemme myös toi lisäarvoa opinnäytetyön tekemiseen. Yhteinen tavoite oli vahvasti molemmilla tiedossa koko työskentelyn ajan ja tavoite loi raamit kaikelle tekemisellemme.

Kehittämistehtävän alusta asti oli selvää, että työpajoja tarvitaan kaksi samansisällöistä koska koko työyhteisöä ei vuorotyöstä johtuen ole mahdollista saada paikalle yhtä aikaa. Työpajojen osallistujamäärä oli lopulta ennalta odotettua pienempi, eli niihin osallistui yhteensä kahdeksan työyhteisön jäsentä. Alkuperäinen tarkoitus oli, että kaikki kaksitoista henkilöä olisivat päässeet osallistumaan, ja muutokset osallistujamääriin tulivat aivan viime tipassa. Koimme tilanteen valitettavana ja on selvää, että poisjäännit jonkin verran vaikuttivat työpajatyöskentelyn dynamiikkaan ja niissä käytyihin keskusteluihin. Huoneentaulun osalta uskomme vaikutuksen olleen pienempi, sillä työpajatyöskentelyssä nousseet asiat ja arvot, jotka huoneentauluun haluttiin nostaa, ilmenivät molemmissa työpajoissa hyvin yhteneväisesti.

Koimme, että kaikki työpajoihin osallistuneet tulivat tilaisuuteen positiivisen uteliaalla asenteella, mihin lienee osaltaan vaikuttanut etukäteen pitämämme infotilaisuus, jossa työpajojen aihepiiriä pohjustettiin. Keskustelu oli hieman jähmeän alun jälkeen vilkasta, aktiivista ja paikoin huumorinkin sävyttämää. Työpajojen ohjaajina pyrimme ohjaamaan keskustelua ennalta päätettyihin teemoihin, mutta emme silti katkaisseet

heränneitä keskusteluita. Esitimme tarpeen mukaan lisäkysymyksiä ja huolehdimme työpajan etenemisestä sovitun aikataulun mukaisesti. Vuorottelimme siten, että toinen meistä toimi ensin pääsääntöisesti kirjurina ja toinen keskustelun fasilitaattorina, siten vaihdoimme rooleja.

Kahden pitämämme työpajan välillä oli se selkeä ero, että esimies osallistui ainoastaan ensimmäiseen työpajaan. Kaikissa tekemissämme tehtävissä ja harjoituksissa hän pyrki mahdollisuuksien mukaan osallistumaan yhtenä yhteisön jäsenenä ja ikään kuin vertaispalautteen antajana ja vastaanottajana mutta on selvää, ettei hänen erilaista asemaansa ole mahdollista eikä tarpeellistakaan sivuuttaa. Valta on yksi palautteeseen liittyvä ulottuvuus, mikä tekee kahden hierarkiatason välillä tapahtuvasta palautteesta ja herkän haastavan. Nykyajan johtamisympäristöjä luonnehtivat vastuun ja päätösvalan hajauttaminen, asiantuntijavaltaistuminen ja joustavat rakenteet. Esimiesten ei tarvitse enää tietää yksin kaikkea vaan tarvitaan tasa-arvoista, keskustelevaa, kuuntelevaa, jaettava johtajuutta – ja myös entistä tasa-arvoisempaa palautetta (Berlin 2008, 4). Tutkimuksissa on myös todettu, että esimiehet haluavat ja tarvitsevat palautetta yhtä paljon kuin alaisetkin. Palaute on esimiehen johtamiskäyttäytymisen ja samalla itsetuntemuksen väline (Venninen 2007, 51-52; Juholin 2008, 245-251). Tämä tuli selkeästi esiin myös siinä työpajassa käydyissä keskusteluissa, joissa yksikön esimies oli läsnä. Vaikka hän paljolti pystyi samaistumaan alaistensa asemaan palautteen antajina ja vastaanottajana, pohditutti häntä ja koko työyhteisöä myös esimiehen kohtaamat haasteet esimerkiksi haastavien vuorovaikutustilanteiden ratkojana.

Pidettyämme molemmat työpajat meistä tuntui, että olisi ollut hedelmällistä jatkaa pajatyöskentelyä järjestämällä useampi työpaja mutta opinnäytetyön puitteissa tämä ei ollut mahdollista. Lisäksi työpajojen toteuttaminen työpaikassa, jossa työskennellään kolmessa vuorossa, vaatii tarkkaa etukäteissuunnittelua työvuorojen suhteen. Infotilaisuudessa oli kyllä jo tuotu esiin, että työpajat toimivat ikään kuin perustuksien rakentajina ja varsinainen työ tapahtuu jatkossa yksikön arjessa työyhteisön kesken, esimiehen vetämänä ja organisaation tukemana.

Työpajojen pohjalta syntyi konkreettinen tuotos, huoneentaulu, joka on koottu työpajoissa käsitellyistä ja kaikkein tärkeimmiksi koetuista asioista. Huoneentaulun tuotta-

mista on kuvattu tarkemmin luvuissa 4.1. ja 4.2. Huoneentaulun luonnosversiota esittelimme työyhteisölle heidän kuukausipalaverissaan maaliskuussa 2019. Tarkoituksena oli antaa henkilöstölle mahdollisuus kommentoida ja esittää mahdollisesti muutoksia tai muokkausehdotuksia huoneentauluun sekä keskustella työpajojen herättämistä ajatuksista. Esittelytilaisuuteen osallistui seitsemän työyhteisön jäsentä, joista viisi oli osallistunut myös työpajoihin. Osallistujat olivat tyytyväisiä työpajoihin ja jokainen heistä toivoi, että työpajoja olisi voitu järjestää useampi. Esitettiin myös toive, että voisimme jatkaa työpajojen pitämistä, vaikka opinnäytetyömme valmistuu. Huoneentaulun luonnoksesta keskusteltiin ja siihen tehtiin pieniä muokkauksia.

Työpajat työmuotona sekä niiden sisältö kiinnostivat tilaajatahoa laajemmaltakin. Päijät-Hämeen hyvinvointikuntayhtymän useamman eri asumispalveluyksikön esimiesten yhteisessä palaverissa toivottiin, että opinnäytetyön tekijät voisivat tulla esittelemään työpajoja erityisesti henkilöstön kehittämismenetelmän näkökulmasta, esitellä tässä yhdessä asumispalveluyksikössä järjestettyjen työpajojen sisältöä sekä esitellä saatuja tuloksia sekä opinnäytetyön tuotoksen eli huoneentaulun. Tarve yhteiseen, osallistavaan tekemiseen on olemassa ja yhteisten tapojen luominen sekä kaikkien työntekijöiden niihin sitouttaminen koettiin tärkeänä.

Työpajan osallistujat kokivat, että erityisesti työpajoissa tehdyt draamatehtävät olivat erittäin hyvää harjoitusta oikeita tilanteita varten. Mikäli draaman kautta saisi harjoitella tilanteita vielä lisää, syntyisi rohkeutta sanoa rakentavaa palautetta myös todellisessa tilanteessa. Yksi kokeilukerta sai ajattelemaan asioita ja huomaamaan palautteen tärkeyden mutta kaikilla ei rohkeus vielä riitä toimimaan todellisessa tilanteessa siten kuin harjoittelimme. Mikäli työpajoja järjestettäisiin lisää niin se mahdollistaisi sen, että kaikki työyhteisön jäsenet kohtaisivat toisensa ainakin kertaalleen draamatilanteessa. Saisimme työyhteisön sisällä vaihdeltua työpajoihin osallistuvia työntekijöitä ja jokainen toimisi niin palautteen antajana kuin vastaanottajana jokaisen työkaverinsa kanssa. Nämä olivat erittäin hyviä työpajojen kehittämisehdotuksia tulevaisuuteen.

Huoneentaulun esittelytilaisuudessa keskusteltiin siitä, miten ensiarvoisen tärkeää on saada jokainen työyhteisön jäsen ymmärtämään oma vastuu palautteen antamisessa ja vastaanottamisessa. Jokainen tulisi velvoittaa osallistumaan työpajoihin. Huoneen-

taulun koettiin olevan omannäköinen, onhan se työyhteisön itsensä tuottama, ja osallistujat allekirjoittivat huoneentauluun laitettut kohdat. Koska työpajoihin eivät osallistuneet aivan kaikki työyhteisön jäsenet, aiheutti huolta se, saadaanko myös poissaolleet yhdessä luotujen käytäntöjen taakse. Toisaalta koettiin, että koska kaksi kolmasosaa henkilöstöstä osallistui, niin lähtökohdat sille, että huoneentauluun sitoudutaan, ovat hyvät.

Huoneentaulu koettiin hyväksi työkaluksi tilanteisiin, joissa rakentavaa palautetta tarvitaan. Huoneentaulu ikään kuin antaa oikeutuksen tarttua haastaviinkin asioihin ja tilanteisiin. Toisaalta huoneentaulu koettiin positiiviseksi muistuttajaksi kiireisessä arjessa; me koemme palautteen tärkeänä ja haluamme kaikki tehdä sen eteen töitä. Huoneentaulu muistuttaa sanomaan useammin toiselle myös jotain positiivista palautetta ja viestii siitä, että erilaisuus on rikkaus ja voimavara.

Tilaisuudessa keskusteltiin myös tasa-arvon tärkeydestä, eli siitä että kohtelemme toisiamme samanarvoisina emmekä mene koulutuksen tai työkokemuksen taakse ja aseta itseämme eri asemaan suhteessa toisiin. Työroolin pitämisestä keskustelimme myös pitkään. Työpaikalla palautetta kuuluu antaa vain tehtyyn työhön liittyen, konkreettisesti tilanteista. Kenenkään perhe- tai kotiasioita ei saa arvostella tai ei tule hyväksyä jonkin hankalan työkaverin huonoa käytöstä vain siksi, että “se nyt vaan on tuollainen luonne”. Työpaikalla tulee jokaisen pystyä käyttäytymään työroolissa eikä mennä henkilökohtaisuuksiin.

Huoneentaulun esittelyssä nostettiin keskusteluun, että mikäli tapahtunutta konfliktia tai rakentavaa palautetta ei ole käsitelty loppuun asti niin se jää hiertämään. Asiat kun eivät mene ohitse lakaisemalla ne maton alle ja toivomalla parasta. Esittelyn aikana, käydessämme läpi huoneentaulun kohtia, nousi kohdan “palaamme asiaan kohtuullisessa ajassa, mikäli jokin jää meitä vaivaamaan” aikana esiin työyhteisössä aiemmin tapahtunut ja vaivaamaan jäänyt tilanne. Tilaisuuden ilmapiirissä tapahtui huomattava muutos ja yksi työntekijöistä toi esiin, että aiemmin tapahtunut tilanne vaivaa häntä edelleen. Kyseisen työyhteisön turvallisuudesta kertoo kyllä se, että uskalletaan näyttää vahvoja tunteita muiden edessä ja toiset tukivat työkaveria hienosti. Esimies oli ollut siinä uskossa, että kyseinen tilanne on jo selvitetty ja näin kuvitteli myös yh-

teiseen keskusteluunme reagoi työyhteisön jäsen. Esittelyssä esiin nousseen tilanteen tiimoilta on järjestetty esimiehen johdolla useampi keskustelutilaisuus. Esittelytilanteessa vahvasti reagoi kertoi jälkikäteen, että “tunteet vain tulivat jostain syvältä” eikä vahvasti reagoiva itsekään tiennyt, että asia vaivasi edelleen niin paljon ennen kuin hän kuunteli esitystä.

Tilanteen esiin tuleminen nähtiin positiivisena asiana, työyhteisössä todettiin, että huoneentaulussakin ohjeistetaan käymään asiat lävitse ja osallistujilla tuntui olevan tahtotilaa siihen, että halutaan parantaa kaikkien työhyvinvointia tarttumalla jo osittain vaiettuun tilanteeseen. Työpajassa mietimme sitä, että kuinka tilanne ei ole ratkennut esimiehen johdolla, hänen hyvästä yrityksestä huolimatta ja niin esimies kuin työntekijät olivat yhdessä sitä mieltä, että huoneentaulun esittelijän ehdotus ulkopuolisen selvittäjän mukaantulosta oli hyvä ja kannatettava. Esimies tilaa työterveyshuollosta apua tilanteen selvittämiseksi. Ilman opinnäytetyötämme ja siihen liittyviä tapaamisia ei kyseinen tilanne olisi noussut esiin, eikä sitä olisi saatu selvitykseen. Nyt tilanne käsitellään ja omalta osaltaan se vahvistaa työyhteisön sisäisiä toimintatapoja sekä antaa konkreettisen esimerkin siitä, että kaikki, esimies mukaan lukien, ovat sitoutuneet yhteistä toimintamallia.

Muutama päivä esittelytilaisuuden jälkeen asumispalveluyksikön esimies antoi vielä erikseen palautetta tekijöille siitä, miten hienoa oli, että opinnäytetyö sisälsi konkreettista, osallistavaa tekemistä ja sen sisältö sekä lopputulos koettiin hyvin tärkeäksi työyhteisön työhyvinvoinnin kannalta. Palveluesimies antoi myös kirjallisen arvion opinnäytetyön työpajojen sekä huoneentaulun onnistumisesta. Opinnäytetyön tekijät esittelevät työpajoja kehittämismenetelmänä sekä ovat hyvinvointikuntayhtymän esimiesten tukena, mikäli toimintapa monistetaan muihinkin yksiköihin. Tilaaja saa siis tukea palautekulttuurin vahvistamiseen näin halutessaan. Alustavasti toisten yksiköiden esimiehille on jo toimitettu tiivistetty sisältö työpajoissa hyödynnetyistä menetelmistä ja niiden tavoitteista sekä kuva huoneentaulusta.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTAA

Palaute työyhteisössä on monisyinen ilmiö, jolla on suuri merkitys yhteisön hyvinvoinnin ja menestymisen kannalta. Palaute ei ole vain moitteita tai kehuja, vaan se voi olla

monenlaista vuorovaikutusta ja keskustelua siitä, miten työntekijän toiminta ja tekemä työ vaikuttaa koko työyhteisön toimintaan (London 2003). Palaute on mitä parhain väline arvioida, kehittää ja korjata asioita. Silti sekä palautteen antaminen että vastaanottaminen koetaan usein haastavaksi, mikä helposti johtaa siihen, että palautteen antamista mieluummin vältellään (Berlin 2008, 2-3; Manka 2010).

Tämä tuli ilmi hyvin myös kehittämisen kohteessa olleessa hoiva-alan työyhteisössä. Vaikka useampi vastaaja koki ennakkokyselyssä itsensä esimerkiksi hyväksi palautteen vastaanottajaksi, nousi työpajoissa esiin se, että käytännössä jopa myönteisen palautteen vastaanottaminen koetaan kiusalliseksi ja sitä helposti vähätellään. Vielä haastavammaksi koettiin rakentavan palautteen antaminen ja erityisesti luontevan ajan ja paikan löytäminen sille. Moni työyhteisöjen konflikti liittyy tavalla tai toisella sellaiseen palautteeseen, joka koetaan jollakin tavoin olevan ristiriidassa palautteen saajan omien näkemysten kanssa, oli palaute sitten luonteeltaan myönteistä tai kielteistä (Berlin 2008, 186). Asiallisesti ja rakentavastikin annettu palaute menee helposti "ihon alle". Itsetunto, ihmisen kokemus omasta itsestään, on minuuden ydin. Itsetunnon perusteet luodaan jo lapsuudessa mutta itsetunto kehittyy läpi koko elämän. Toisilta saamamme palaute on keskeistä kehityksessä. Olemme sosiaalisesti riippuvaisia työyhteisöstämme sen kaikkine jäsenineen. Tarvitsemme toisten arvostavaa ja hyväksyvää suhtautumista enemmän kuin mitä itse tiedostamme. Työssä saadun myönteisen palautteen kautta saamme lisää uskoa omaan kykyihimme ja vastaavasti rakentava palaute koettelee meidän itseluottamustamme (Järvinen, 2014, 33-34).

Työpajojen draamatyöskentelyssä annetut tehtävät herättivät osallistujissa vahvoja tunteita ja he kertoivat eläytyneensä hyvin vahvasti tehtäväkorteissa kuvattuihin tilanteisiin. Esimerkiksi rakentavan palautteen saamisen herättämät tunnereaktiot synnyttivät työpajoissa keskustelua siitä, mistä tämä kertoo. Onko kyse siitä, että ei ikään kuin osata vastaanottaa rakentavaa palautetta vai ennemmin siitä, että ollaan jo hyvällä tiellä oman itsetuntemuksen parissa sekä valmiimpia miettimään omaa toimintaansa syvemmin ja toisen näkökulmasta? Vai kertooko loukkaantuminen siitä, että saatu palaute ei tosiasiaassa ole annettu kovinkaan rakentavassa hengessä? Konfliktin tai virheen esille tuominen koetaan epäonnistumisena eikä siitä perinteisesti ole totuttu puhumaan tai analysoimaan syitä tapahtuneelle. Toimiva ja menestyvä työyh-

teisö käsittelee tapahtuneet virheet sekä hyödyntää ristiriitoja kehittämiseen. Erimielisyydet ovat luonnollinen osa ihmisen arkielämää, eivätkä ne poistu sillä, että suljemme silmät emmekä puhu asioista. Yhteistyö ei aina ole helppoa, eikä sen oikeastaan edes kuulu olla.

Työyhteisöissä on usein epävirallisia, ”piilotettuja” valtarakenteita, joita voi olla esimerkiksi uutena työntekijänä tai sijaisena vaikea nähdä. Myös nämä haasteet aiheuttivat työpajoissa keskustelua ja pohdintaa siitä, miten ne vaikuttavat palautteen antamisen ja vastaanottamisen lähtökohtiin ja mahdollisuuksiin onnistua. Nämä valtarakenteet vaikuttavat vuorovaikutukseen eli kuka johtaa mitään osaa työyhteisön sisällä tai kuka on mahdollisesti esimiehen kanssa hyvissä väleissä ja saa erilaisia oikeuksia kuin muut työyhteisön jäsenet. Työyhteisöön on siis ikään kuin myös voinut muodostua sanattomia pelisääntöjä sen suhteen mitä kenellekin tai keneltäkin työyhteisön jäseneltä sallitaan tai vaaditaan. On voinut syntyä yhteinen sanaton sopimus siitä, että joku saa käyttäytyä huonosti toisia kohtaan koska ”se nyt vain on aina ollut sellainen”. Tämä joillekin sallittu huono käytös murentaa me-henkeä ja vapauttaa jotkut kokonaan rakentavasta palautteesta. On kuitenkin selvää, että kaikilta työyhteisön jäseniltä on oikeus edellyttää yhteistyöhalua tai -kykyä, riippumatta siitä millainen heidän persoonansa on, tai millaisia ihmissuhteita heillä on työyhteisön sisällä toisiinsa nähden. Oleellista on se, että työyhteisössä vallitsee ilmapiiri, joka sallii erehtymiset ja näkemuserot sekä sen, että niistä uskalletaan antaa palautetta (Järvinen 2014, 136-142; 168-170).

Työpajatyöskentelyssä nousikin vahvasti esiin kaikkien tärkeänä kokema huomio siitä, että palaute olisi tärkeää antaa ammatillisesta ja työn tekemisen näkökulmasta ja välttää henkilötasolle menemistä ja persoonan arvostelemista. Hyvinvoivassa työyhteisössä uskalletaan ja osataan antaa ja vastaanottaa palautetta, sillä siellä nähdään, että palaute auttaa organisaatiota ja työyhteisön jäseniä kehittämään työn tekemisen tapojaan paremmiksi. Rakentava palautteen antaminen ja vastaanottaminen ovatkin yksi tärkeimmistä työyhteisötaitoista. Työyhteisötaitoisella työntekijällä on hyvät vuorovaikutustaidot, hän osaa ratkaista ristiriitoja ja on empaattinen. Työyhteisön jäsenet voivat tukea toistensa hyvinvointia ennen kaikkea ottamalla vastuuta siitä, kuinka itse käyttäytyvät työyhteisössä. Kyse on siis työyhteisön yhteisistä pelisäännöistä, joita kaikki haluavat noudattaa ja jotka ovat yksi työhyvinvoinnin kulmakivistä (Manka ym.

2010). Yhteisten pelisääntöjen luomisesta työyhteisön sisälle oli kyse myös kehittämistyömme konkreettisesta tuotoksesta, huoneentaulusta. Taustalla oli ajatus siitä, että palaute on yhteisöllistä; se kuuluu kaikille ja on koko työyhteisön yhteinen vastuu huolehtia palautekulttuurin rakentamisesta (Venninen 2007). Huoneentaulun tarkoituksena ja tavoitteena on omalta osaltaan olla rakentamassa sellaista hyvinvoinnin kokonaisuutta, joka luo perustaa työyhteisön menestymiselle. Tämä puolestaan näkyy tässä tapauksessa hoivakodin asukkaille ja heidän omaisilleen ilmapiirinä, jossa on hyvä olla ja elää.

Kehittämistyössämme nousi vahvasti esiin se, että rakentavan palautteen antaminen ja vastaanottaminen kytkeytyvät kaikenlaiseen vuorovaikutukseen työyhteisössä ja heijastuvat koko työyhteisön ilmapiiriin. Yhteishengen, ilmapiirin ja työtovereilta saatavan tuen merkityksestä työssä jaksamiselle puhuttiin työpajoissa paljon ja osallistujat toivat voimakkaasti esiin sen, mikä merkitys työyhteisöllä on omalle hyvinvoinnille – hyvässä ja pahassa. Lisäksi työyhteisöllä koettiin olevan merkitystä oman ammatillisen identiteetin rakentamiseen, eli sillä, että uskaltaa rohkeasti olla se mikä on. Tämä puolestaan helpottaa arkityön sujumista ja hoivakodin tapauksessa sitä tärkeintä, eli asukkaiden kohtaamista. Nämä seikat nostavat esiin luottamuksen merkityksen työyhteisössä. Luottamus ilmenee me-henkenä, psykologisena turvallisuutena ja tasavertaisena yhteisöllisyytenä. Kysymyksessä ei ole asia, joka olisi kerralla kunnossa vaan luottamuksen rakentuminen edellyttää avointa keskusteluilmapiiriä ja luvattujen asioiden hoitamista loppuun asti (Laine 2009; Malkamäki 2017, 135).

Juuri luottamuksen merkitykseen ja rakentamiseen pyrimme kehittämistyössämme kiinnittämään huomiota. Työpajatyöskentelyn avulla halusimme antaa työyhteisölle mahdollisuuden kohdata toisensa kiireettömästi ja käsitellä rakentavan palautteen merkitystä konkreettisesti asioita ääneen sanoittamalla. Tavoitteenamme oli luoda puitteet ja välineet heidän itsensä näköisen palautekulttuurin rakentamiselle, mihin kaikki voivat sitoutua ja sitä kautta auttaa heitä yhden askeleen eteenpäin kohti sellaista työyhteisön luottamusta, joka antaa työyhteisön jäsenille mahdollisuuden kohdata toisensa sellaisina kuin ovat - erilaisina mutta yhteiset tavoitteet jakavina. Tällaisen palautekulttuurin tukeminen laajemminkin organisaatiossa on omalta osaltaan mahdollista jatkamalla työpajojen pitämistä ja syventämällä niiden tematiikkaa esimerkiksi joitakin harjoituksia laajentamalla ja niihin varattavaa aikaa pidentämällä.

Kaikkien työyhteisöjen jäsenten osallistuminen näihin työpajoihin olisi pyrittävä varmistamaan käytettävissä olevin keinoin.

Avoin vuorovaikutus ja jatkuvan palautteen kulttuuri ovat keskeisiä tekijöitä työyhteisöjen sosiaalisen pääoman rakentumisessa. Palautekulttuuri on osa organisaatiokulttuuria, eli organisaation normeja ja käyttäytymistä - organisaation perusoletuksia, uskomuksia ja syviä, tiedostamattomia rakenteita. Kulttuuri on monitasoinen ilmiö, joka tarkoittaa niitä arvoja, arvostuksia, asenteita ja käytäntöjä, joihin ihmiset ovat sitoutuneet. Ajan kuluessa tiedostetuista käytännöistä tulee tiedostamattomia ja syntyy kulttuuri (Schein, 1991, 24). Kyse ei siis ole vähäpätöisestä asiasta, vaan puhumme seisasta, joka vaikuttaa jokapäiväiseen työn tekemiseen ja työyhteisössä toimimiseen. Sellaisella palautekulttuurilla, johon koko työyhteisö sitoutuu, on mahdollista luoda puitteet, jotka ovat otolliset hyvinvoinnille, jaksamiselle ja menestymiselle.

LÄHTEET

- Ahonen, Risto & Lohtaja-Ahonen, Sirke 2014. Palaute kuuluu kaikille. Espoo: Ahonen, Lohtaja-Ahonen ja Human Interest. 4. painos.
- Antila, Elina & Vainikainen, Tuula 2010. Tulevaisuuden terveydenhuolto 2022. Helsinki: Sitra. Viitattu 28.2.2019. <https://media.sitra.fi/2017/02/27173645/Tulevaisuuden20terveydenhuolto2022-2.pdf>.
- Berlin, Satu 2008. Innostava, lannistava, helpottava palaute. Vaasan yliopisto. Väitöskirja.
- Eraut, Michael 2006. Feedback. *Learning in Health and Social Care* 5 (3), 111-118.
- Goleman, D. 1999. Tunneäly työelämässä. Suom. Kankaanpää, J. Helsinki: Otava.
- Hallamaa, Laura 2019. Työntekijät kokevat aiempaa enemmän epäluottamusta – ”Pahimmassa tapauksessa vaihdetaan työpaikkaa tai paikkakuntaa”, sanoo tutkija. *Helsingin Sanomat*, 11.2.2019. Viitattu 1.3.2019. <https://www.hs.fi/ura/art-2000005994673.html>.
- Hellstén, Kristiina 2014. Työn fyysinen ja psyykinen kuormittavuus vanhustenhoidossa - seurantatutkimus ergonomisen kehittämistyön tuloksista. Turun yliopisto. Väitöskirja.
- Hujala, A., Laulainen, S., Sinkkonen, M. & Taskinen, H. 2009. Hyvä johtaminen – reilua peliä. Premissi 4.
- Juholin, Elisa 2008. Viestinnän vallankumous. Juva: WSOY
- Järvinen, Pekka 2014. Esimiestyö ongelmatilanteissa. Helsinki: Talentum.
- Järvinen, Pekka 2017. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Helsinki: Alma Talent.
- Kalliomaa, Sami & Kettunen, Sami 2010. Luottamus esimiestyössä. Helsinki: WSOYpro.
- Kupias, Päivi & Peltola, Raija & Saloranta, Paula 2011. Onnistu palautteessa. Helsinki: WSOYPro
- Laine, Nina 2009. Luja luottamus. Miten työpaikan luottamussuhteet saa toimimaan? Tampere: Taurus Media.
- Laine, Marjukka & Kokkinen, Lauri & Kaarlela-Tuomaala, Anu & Valtanen, Elisa & Elovainio Marko & Keinänen, Mika, Suomi, Reima 2011. Sosiaali- ja terveysalan työolot 2010. Kahden vuosikymmenen kehityskulku. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Laine, Kari & Rauramo, Päivi 2017. Luottamuksen rakentaminen työyhteisön vuorovaikutuksessa. Työturvallisuuskeskus TTK.
- Leivo, A 2000. Effects of feedback programs on team climate and performance: An intervention study. Teoksessa H. Laitinen & J. Saari (toim.). A good workday through participation and feedback: Improving the work environment and enhancing performance and well-being of the workers. Finnish Institute of Occupational Health. *People and Work: Research reports* 34, 28–49.

- London, Manuel 2003. Job feedback. Giving, seeking and using feedback for performance improvement. 2. painos. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- London, Manuel. & Smither, James W. 2002. Feedback orientation, feedback culture, and the longitudinal performance management process. *Human Resource Management Review* 12, 81–100.
- Malkamäki, Kirsti 2017. Luottamuksen kehittyminen ja johtamisjärjestelmää koskeva uudistus: tapaustutkimus kaupan alan organisaatiosta. Itä-Suomen yliopisto. Väitöskirja.
- Manka, Marja-Liisa & Hakala, Liisa & Nuutinen, Sanna & Harju, Riitta 2010. Työn iloa ja imua - työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoille. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos Tampereen yliopisto. Viitattu 6.2.2019. <http://www.uta.fi/jkk/tyovirta/materiaalipankki/Ty%C3%B6iloa%20ja%20imua.pdf>.
- Manka, Marja-Liisa & Manka, Marjut 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Alma Talent.
- Mäkipeska, Marja & Niemelä, Terttu 2005. Haasteena luottamus. Työyhteisön sosiaalinen pääoma ja syvärakenne. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Nuikka, Marja-Liisa. 2002. Sairaanhoidtajien kuormittuminen hoitotilanteissa. Tampereen yliopisto. Väitöskirja.
- Ojasalo, Katri & Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2014. Kehittämistyön menetelmät. Helsinki: Sanoma Pro.
- Otala, Leenamajja & Ahonen, Guy 2003. Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Pekkarinen Laura & Sinervo, Timo & Elovainio, Marko & Noro, Anja & Finne-Soveri, Harriet & Laine, Juha 2004. Asiakkaiden toimintakyky, työn organisointi ja henkilöstön hyvinvointi vanhusten pitkäaikaisessa laitoshoidossa. *Aiheita* 11/2004. Helsinki: Stakes.
- Pennanen, Eveliina 2015. Hoitohenkilöstön käsitykset työyhteisön vuorovaikutuksen merkityksestä hyvinvoinnille. *Prologi: puheviestinnän vuosikirja* 2015, 52-74.
- Pyöriä, Pasi 2012. Hyvinvoiva henkilöstö, menestyvä organisaatio. Teoksessa Pyöriä, Pasi (toim.) *Työhyvinvointi ja organisaation menestys*. Helsinki: Gaudeamus, 7-22.
- Ranne, Jari 2006. Anna palaa! Käytännön palautetaitokirja. Helsinki: ai-ai Oy.
- Rauramo, Päivi 2012. Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta. 2. uudistettu painos. Helsinki: Edita.
- Ristikangas, Marjo-Riitta & Ristikangas, Vesa 2010. Valmentava johtajuus. Helsinki: WSOYPro.
- Ruohotie, Pekka & Honka, Juhani 1999. Palkitseva ja kannustava johtaminen. *Business Edita*. Helsinki: Edita.
- Toikko, Timo & Rantanen, Teemu 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta: näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampere: Tampere University Press.
- Toivakka, Sari & Maasola, Miina 2011. Itsetunto kohdalleen! Harjoituksia itsetuntemuksen ja vuorovaikutustaitojen oppimiseen. Jyväskylä: PS-kustannus.

Schein, Edgar H. 1991. Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Suom. Ritva Liljamo ja Asmo Miettinen. 3. painos. Jyväskylä: Weilin+Göös.

Summa, T. & Tuominen, K. (2009). Fasilitaattorin työkirja. Menetelmiä sujuvaan ryhmätyöskentelyyn. Kepan raporttisarja / Kehitysyhteistyön palvelukeskus, 103. Viitattu 10.4.2019. https://www.gloaalikasvatus.fi/tiedostot/Fasilitaattorin_tyokirja.pdf.

Tuominen, Tiina & Järvi, Katriina & Lehtonen, Mikko H & Valtanen, Jesse & Martin-suo, Miia 2015. Palvelujen tuotteistamisen käsikirja. Helsinki. Aalto-yliopisto. Viitattu 10.4.2019. <https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/16523/isbn9789526062181.pdf>.

Utriainen, Kati & Kyngäs, Helvi 2009. Hospital nurses' job satisfaction: a literature review. Journal of Nursing Management 17 (8): 1002-10.

Venninen, Tuulikki 2007. Olen enemmän alkanut pohtimaan ja sanomaan ääneen mitä ajattelen: ammatillinen kehittyminen ja yhteisöllinen palaute päiväkodin työtöimeissä. Helsingin yliopisto. Väitöskirja.

Viitala, Riita 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.

LIITTEET

Liite 1 Ennakkokysely ja vastausten koonti

Liite 2 Työpajoissa hyödynnettyjä menetelmiä

Liite 3 Osallistujilta kerätty palaute työpajoista

Liite 4 Huoneentaulu

Liite 1

Ennakkokysely 7.1.2019, vastauksia 13 kpl (mukana sijaisiakin)

1) Millainen merkitys palautteen antamisella on mielestäsi työyhteisön arjessa?

“Tärkeä, ehkäisee väärinkäsityksiä ja kyräilyä.”

“Suuri merkitys. Se kuinka palautteen antaa sillä voi antaa aivan väärän kuvan ja saada toisen kiukustumaan. Sillä voi olla pitkäkestoisiakin seurauksia. Turhaa ahdistusta.”

“Suuri merkitys, varsinkin positiivisella palautteella jaksamisen kannalta.”

“Kiittävän ja rakentavan palautteen antaminen ja saaminen tuntuu mukavalta. Silloin tietää tehneensä jotakin oikein, kun saa positiivista palautetta. Negatiivinen palaute, jos se ei ole rakentava, vie mielen matalaksi ja tuntuu, että on epäonnistunut työssään. Negatiivinen palaute aiheuttaa mielipahaa ja suuttumusta varsinkin, jos se annetaan ivallisella tai toista tarkoituksella loukkaavalla tavalla.”

“Palaute on tärkeää, suuntaa toimintaa oikeille poluille. Kun tarpeeksi saa ja antaa palautetta, siihen tottuu hyvässä mielessä. Se ei enää tunnu pahalta puolin eikä toisin. Siis olettaen, että palaute annetaan hyvässä hengessä!”

“Tärkeä. Suora, välitön - selkeä, mahdollisuus kysyä: “Mitä tarkoittit?”

“Tärkeä. Ongelmatilanteissa asiat selvitettävä heti.”

“Rakentavan palautteen antaminen ja vastaanottaminen ehkäisee ristiriitoja, väärinymmärryksiä. Se sujuvoittaa työtä, kun epäkohtia osataan ottaa esille rakentavasti. Täten vaikuttaa työhyvinvointiin.”

“Palautteenanto tärkeää, että hommat toimisi.”

“Tärkeä.”

“Tärkeä. Palautteen avulla pystyy kehittämään itseä ja miettimään mitä vielä voisi tehdä toisin joka voisi toimia paremmin kuin oma juttu.”

“Erittäin tärkeä. Ja olisi mukava että kaikki kuulisi.”

“Yleisesti ottaen erittäin tärkeä. Mielestäni olisi erittäin tärkeää antaa positiivista palautetta. Pelkkä kiitos kollegoille työvuoron jälkeen saa jo hyvälle mielelle vaikei mitään erikoista päivän aikana olisi tapahtunut.”

2) Millaisena palautteen antajana ja vastaanottajana koet itsesi työyhteisössä?

“Antaja: suora palaute tulee usein ulos samantien. Tosin välillä liiankin suoraan sillä kaikki ei pysty käsittelemään palautetta näin. Voi kokea sen persoonan ‘arvosteluna’. Tässä olisi itsellä harjoituksen paikka. Vastaanottajana: Haluan palautteen suoraan turhia kiertelemättä.”

“Otan palautteen hyvin vastaan. Jos on annettavana palautetta pyrin antamaan sitä.”

“Keskinäinen palautteen antaja, hyvänä vastaanottajana.”

“Otan vastaan palautteen hyvin.”

“Olen erittäin huono antamaan palautetta. Vastaanotan kyllä ihan ok.”

“Työ on opettanut välillä kantapäähän kautta. Aina on kehittymisen varaa. Sipulimallia olen käyttänyt: ensin asiasta jotain positiivista, sitten kehitettävä asia. Positiivista palautetta helpompi antaa.”

“Ei kovin hyvä. Säästän palautteen antamista liian pitkään. Vastaanottajana tunnen loukatuksi tulemista.”

“Varovainen. Väistäjä - usein jätän antamatta – liian usein mietin, onko tuo toisen toiminta (tieto) oikea, minun väärä.”

“Toisinaan haastavaa antaa esim. negatiivista palautetta ajoissa, asiat saattaa päästä ‘liian pitkälle’. Positiivista palautetta paljon helpompi antaa. Pyrin olemaan rakentava, mutta aina ei varmaankaan onnistu toivotulla tavalla.”

“Olen melko huono antamaan palautetta, mutta yleensä kiitan työkaveria, kun olen saanut häneltä apua. Annan kyllä positiivista palautetta, kun siihen on todella aihetta. Negatiivista ja rakentavaa palautetta annan todella harvoin. Palautteen saaminen, positiivinen, tuntuu mukavalta, mutta toisaalta siitä tulee hieman vaivaantunut olo. Varsinkin, jos sitä saa muiden työkavereiden kuullen. Välillä kaipaa positiivista palautetta kun on todella nähnyt vaivaa jonkin asian eteen. Sitku pettyy, kun kukaan ei vaivaudu edes kiittämään. Negatiivisesta palautteesta tulee paha mieli ja asia saattaa vaivata vielä vuosienkin päästä, jos palautteen antaja on vain töksäyttänyt asian ilmoille ilman perusteluja.”

“Melko neutraalina.”

“En hyvä. Voisin enemmän antaa kiitosta ja yleensäkin palautetta. Joskus jopa ‘kiusaannun’ omaisen kiitoksesta. Kun annan palautetta niin pyrin siihen että teen sen sävyisästi, rakentavasti.”

“Pyrin antamaan positiivista palautetta välittömästi. Kaikki asiallinen palaute on minulle mieleen (ei kaikki tarvitse olla ‘mukavaa’, ihminen on erehtyväinen).”

3) Millaisia vuorovaikutuskatkoksia (tilanne on jostain syystä lukkiutunut tai ette ole ymmärtäneet toisianne) olet kokenut työyhteisösi palautetilanteissa? Mistä ajattelet sen johtuneen?

“Nykyihminen on herkkä arvostelulle. Vaikka palautteen antaja tarkoittaisi ‘pelkkää hyvää’.”

“Suoran palautteen antajana on tullut tilanteita jossa kollegat ovat kokeneet että on arvosteltu työntekijöitä vaikka arvostelun kohteena on ollut esim. työprosessi ja sen järjestäminen.”

“Kun on ihmisiä ketkä ei ota neuvoja/palautetta vastaan, vaan loukkaantuu ja tekee silti just niinku ite haluaa vaikka se koskisi koko työyhteisöä.”

“Kun mennään tunnetila edellä, asian sisältö unohtuu, helposti henkilökohtaistuu vaikka onkin työasiaa. Usein ajatellaan asiaa vain omalta kantilta, unohdetaan pohtia miltä tämä näyttää muille työkavereille.”

“Puuttuu avoimuus, puuttuu rehellisyys, on kuppikuntia.”

“Pelko, turhautuneisuus: ei se kuitenkaan onnistu, ei se kuitenkaan kuuntele, näkemykseni ‘jyrätään’/muutosvastaisuus.”

“Jotkut eivät vain kuuntele mitä oikeasti sanoo vaan tekevät johtopäätöksiä ennen kuin ovat kuulleet asiat loppuun asti. Kaikki eivät ota palautetta vastaan vaikka se olisi rakentavaa.”

“_”

“Palautetta ei oteta vastaan tai ei kuunnella tai ymmärretään väärin.”

“Palaute on ollut liian henkilökohtaisuksiin menevää, ts. fokus ei ole pysynyt itse asiassa. Silloin se tuntuu loukkaavalta. Lisäksi tilanne on kärjistynyt, kun mukaan on vedetty asioita ja ihmisiä liian laajalti, siis varsinaiseen tilanteeseen kuulumattomia.”

“Joskus on ollut tilanteita, jossa toinen ei ole yrittänytkaan ymmärtää mitä hänelle olen yrittänyt sanoa tai hän kääntää asian aivan toisenlaiseksi, mieleisekseen. Joskus toisen työntekijän etu on katsottu tärkeämmäksi vain, koska tämä on osannut olla vaativampi ja minun perustelujani ei ole kuunneltu. Joskus vain jotkut ovat niin itsekkäitä, että heidän oma etunsa on tärkeämpi kuin toisten. Ei edes osata ajatella, että toisillakin saattaisi olla jotakin sanottavaa kyseiseen asiaan.”

“_”

“Ei ole käynyt näin.”

4) Millainen osuus suullisessa palautetilanteessa on mielestäsi sanattomalla viestinnällä?

“Ilme kertoo paljon, äänensävy miltei yhtä paljon.”

“Iso osuus... Toisten huomioiminen kuuntelulla esim. Katsekontakti jne. (eikä lue lehteä tms.).”

“Eleet ja ilmeet voivat kertoa toista tai olla ristiriidassa suullisen palautteen kanssa. Jos palautetilanteessa palautteen antaja tekee samalla jotakin muuta, niin palaute tuntuu yhdentekevältä.”

“Palautetta annettaessa on oltava aito, feikkaaminen näkyy läpi.”

“Suullinen palaute on mukavampi ja helpompi ymmärrettävä.”

“Suullisesti annettu palaute on parempi.”

“Sanaton viestinnän osuus on 60%.”

“Joskus/joillain ei tervehtimistä, keskustelua. Tietysti äänensävy, eleet, ...”

“Mieluummin suullinen. Pystyy esittämään myös oman näkökannan.”

“Se joko avaa ‘portit’ vastaanottavaisuudelle tai sulkee ne kokonaan.”

“Suuri osuus, ilmeet.”

“Tärkeä. Kehonkieli paljastaa heti sen jos vastaanottaja ei suostu enää kuuntelemaan (kädet menee puuskaan, vaihtelee painoa jalalta toiselle, ei ota katsekontaktia).”

“Selvä merkitys, mutta voi olla vaikea kaikkien ‘lukea’.”

5) Millaisena koet työyhteisönne ilmapiirin tällä hetkellä?

“Vaihteleva, epäoikeudenmukainen, kaikkia ei kohdella tasapuolisesti.”

“Pääosin hyvä henki, yhden kanssa enemmän haasteita!”

“Ilmapiiri on suht hyvä. Välillä tunnen olevani kahden tulen välissä, kun kahdelta eri taholta tulee ristiriitaista viestiä eikä tiedä mitä tai ketä uskoa eikä haluaisi pahoittaa kenenkään mieltä eikä saada ‘vihamiehiä’.”

“Ihan ok.”

“Varpaillaan oloa on. Väärinymmärretyksi tulemisen tuntua. Suurilta osin ok.”

“Normaali, pientä klikkiytymistä.”

“Ihan hyvä. Enemmän pitäisi mielestäni aktiivisesti sanoa ääneen jos jokin jatkuvasti ärsyttää ja yhtälailla aktiivisesti muistaa kiittää kollegoita. Rohkeasti mennä esimiehen puheille jos tuntuu että asiat ei muuten etene.”

“Haastavana!”

“Tällä hetkellä näyttäytyy ilmapiiri rauhalliselta. Aina on jotain meneillään, mutta ei mitään ylitsepääsemätöntä. Ei jakoa puolesta-vastaan työkavereiden kesken.”

“Normaali.”

“Löytyykö näinkin pienessä työyhteisössä ‘kuppikunta’? Eriarvoisuutta? Paljon hyvää!”

“Vähän kireä mutta ihan ok.”

“Kohtalainen.”

Liite 2 Työpajoissa hyödynnettyjä menetelmiä

Tekemisen kehä (Toivakka & Maasola 2011, 77)

1. kehä

- mitkä työtehtävät saavat sinut innostumaan?
- mistä työtehtävistä nautit?
- mihin tartut kaikkein mieluiten?
- mikä työyhteisössäsi on parasta/antoisinta?
- millaisista asioista työyhteisössänne keskustellaan?
- koetko saavasi apua tai tukea työssäsi suoriutumiseen? Jos, niin minkälaista?

2. kehä

- missä työelämän tehtävissä koet epävarmuutta?
- mitä osaat mielestäsi tehdä vain jollakin tavalla muttet kovin hyvin?
- koetko pystyväsi antamaan apua ja tukea muille työyhteisösi jäsenille? Jos, niin minkälaista?
- onko asioita, joista työyhteisössäsi olisi mielestäsi hyvä keskustella enemmän/useammin?

3. kehä

- mihin työtehtävään et haluaisi tarttua?
- missä vitkastelet?
- mitä työtehtävää välttelet viimeiseen asti?
- mitä/millaisia haasteita työyhteisössäsi mielestäsi on?
- miten/mihin suuntaan haluaisit kehittää työyhteisöäsi tulevaisuudessa?

Tehtäväkorttien draamatilanteet (Toivakka & Maasola 2011, 213):

1. Olette työtoverisi kanssa hoitamassa asukkaan jalassa olevaa haavaa, joka täytyisi puhdistaa. Työtoverisi on pätevä sairaanhoitaja, sinä puolestasi teet työtä epäpätevänä hoitajana. Työtoverisi kieltäytyy hoitamasta asukkaan haavaa kii-reeseen vedoten, ja pyytää sinua hoitamaan asian. Miten toimisit tai mitä sanoisit kollegallesi tilanteessa?

2. Toimit työyhteisösi esimiehenä. Alaisesi tulee kertomaan sinulle pitkään jatkuneista haasteista erään kollegansa (eli niin ikään sinun alaisesi) kanssa. Alaisesi kertoo, että tämä kolmas henkilö ei hoida työtehtäviään kunnolla ja jättää kiireeseen vedoten tehtäviä tekemättä. Miten menettelisit ottaessasi asian puheeksi henkilön kanssa, jonka työtapoja toinen alainen on kritisoinut?
3. Yksi työtovereistasi jättää säännöllisesti tervehtimättä, kun kohtaatte työvuoroon tullessa. Asia vaivaa sinua, ja haluaisit ottaa sen puheeksi. Miten menettelisit?
4. Yksi työtovereistasi puhuu töissä jatkuvasti ja paljon omista, henkilökohtaisen elämänsä ongelmista ja murheista. Koette työyhteisössä, että tämä vie liikaa aikaa kaikilta ja häiritsee jo itse työnkin tekemistä. Miten ottaisitte asian puheeksi tämän ”aikasyöpön” työtoverin kanssa?
5. Olet seurannut läheltä työtoverisi työskentelyä ja koet, että hän on erityisen taitava ja oikealla tavalla sensitiivinen siinä, miten hän kohtaa asukkaat ja heidän omaisensa. Haluaisit kertoa kollegallesi, että arvostat häntä tässä asiassa. Miten ottaisit asian puheeksi?
6. Olet iltavuorossa kahdestaan toisen hoitajan kanssa. Yhdelle asukkaista tulee omaisia kylään ja työparisi moittii sinua aiheetta omaisten kuullen. Et halua sanoa omaa näkemystäsi omaisten kuullen koska tilanne on jo heille kiusallinen. Miten otat asian puheeksi työparisi kanssa, kun olette kahden kesken?

Liite 3 Osallistujilta kerätty palaute työpajoista (vastauksia saatiin 8 kpl)

1) Vastasiko työpaja odotuksiasi

“Kyllä, tai itseasiassa ylitti, kun oli kiire eikä olisi ehtinyt istua alas 2,5 tunniksi, mutta aihe vei mukanaan.”

“_”

“Kyllä, tuli hyvää keskustelua.”

“Ei. Yllätti positiivisesti. Oli rennompi tilaisuus kuin kuvittelin.”

“Olisi ollut enemmän haastetta isommalla porukalla.”

“En oikein ollut ajatellut mitä odottaa. Mielessä taisi käydä että onko pitkästyttävää, mut ei se ollut 😊 .”

“Kyllä vaan.”

“Yllättävän mielenkiintoinen.”

2) Koitko työpajan hyödylliseksi *itsesi kannalta*

“Toivottavasti. ‘Huoneentaulu’ on hyvä muistuttaja. Varmaan minulta pääsee liikaa ‘sammakoita’ suusta.”

“Herätti ajatuksia ja ne ovat aina hyväksi.”

“Kyllä, laittaa miettimään omia tapoja reagoida/toimia.”

“Kyllä.”

“Itseni kanssa työtä paljon. Mutta toki hyödytti.”

“Herätti ajatuksia. Mietti omaa käytöstä laajemmin.”

“Kyllä, vahvasti palautteen anto on tärkeää, mielellään heti tilanteessa.”

“Sai tuo ajattelemisen aihetta ja miettimään miten käyttäytyy ja antaako työkaverilleen palautetta silloin, kun siihen on aihetta.”

Koitko työpajan hyödylliseksi *työyhteisösi kannalta*

“Kyllä, voidaan yhdessä miettiä yhteisiä tilanteita.”

“Ehkä vähän herättelee ja ravistelee ajattelemaan näitä asioita.”

“Kyllä.”

“Toivottavasti.”

“Kyllä vaan. Varmasti kaikilla niitä ajatuksia tuli ja jäi mieleen.”

“Toivotaan, että oppisimme ja hyödynnettäis näitä tietoja.”

“Kyllä, varmasti tulevaisuudessa joitain ristiriitatilanteita vältetään tai lievennetään.”

“Herätti ajatuksia. Mietti omaa käytöstä laajemmin.”

3) Oliko työpajan toteutustapa mielestäsi onnistunut/tai oliko kehitettävää

“Hyvä!”

“Ihan ok, vaikka tila hieman ahdas ja liikettäkin oli. Esiintyminen aina tietty tuntuu vaikealta. Asioita kun äkkiä kehitettävä niin haastavaa.”

“Kiva tiivis tunnelma, kun pieni porukka ja ‘turvalliset vetäjät’.

“Onnistunut.”

“Oli mielestäni kiva ja hyvin suunniteltu.”

“Hyvä tässä ajassa.”

“Oli hyvä ja aikataulutusta oli onnistunut.”

“Oli ihan mukava ja hauska toteutustapa ja sopivan kokoinen ryhmä.”

4) Oliko työpajan sisältö mielestäsi riittävä

“Ihan mukavasti oli sisältöä ja lisääkin olisi saanut olla.”

“Kyllä, hyvin oli kasattu eikä ollut tunnetta turhasta.”

“Aika ajankohtainen.”

“Kyllä.”

“Kyllä.”

“Kyllä, hyvin riitti keskustelua tällä sisällöllä.”

“_”

“En osaisi keksiä muuta.”

5) Tässä voit antaa myös vapaamuotoista palautetta työpajasta

“Kiitos! Tämäntyyppistä pitäis olla toistuvasti muistutuksena.”

“Vetäjä luonteva ja niin positiivinen ja osaava.”

“Mukava tilanne ja joutui laittamaan itsensä likoon, mikä ei aina helppoa tällä tavoin.”

“_”

“_”

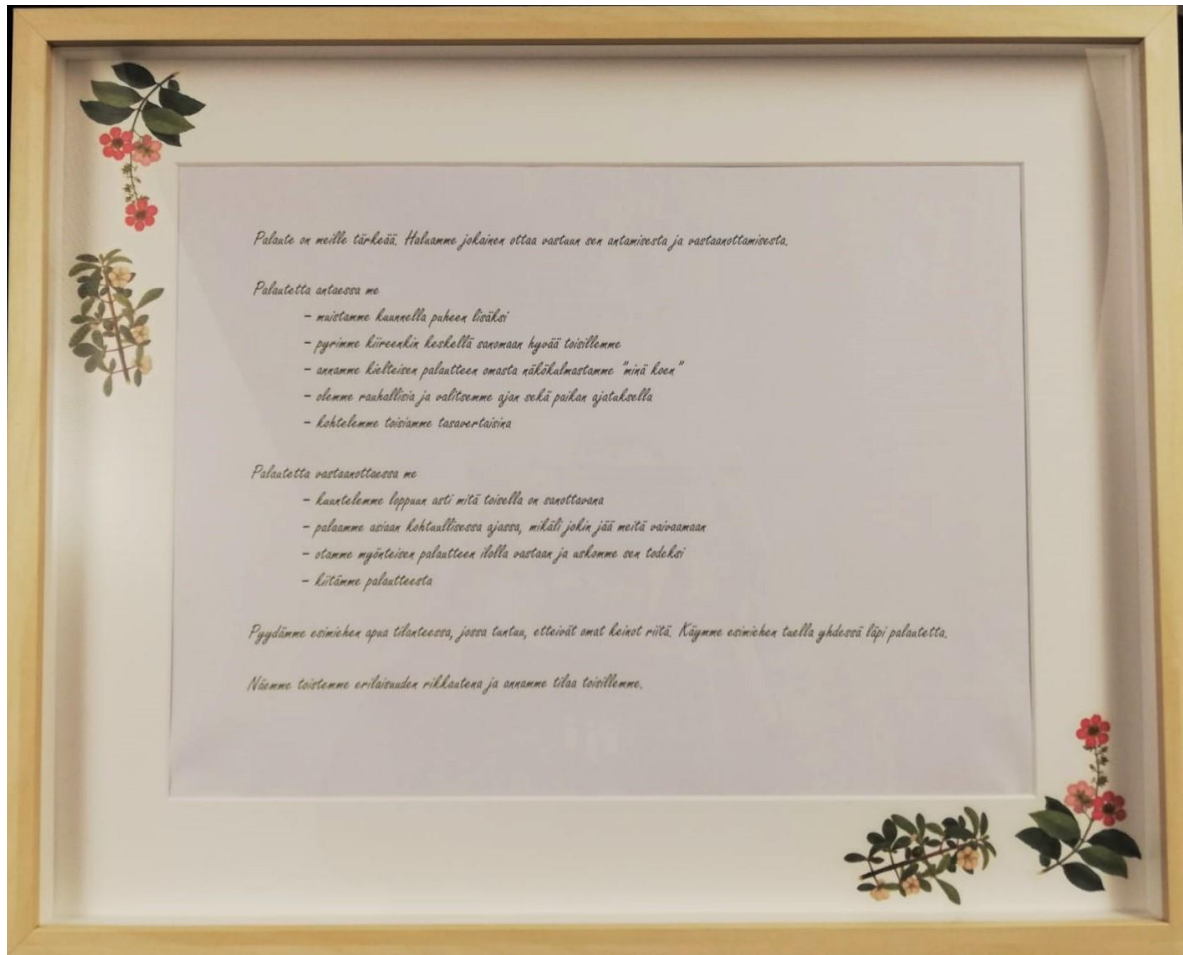
“Voisi useammin miettiä näitä asioita.”

“Kiitos teille!”

“Mukava, rento ja hauska tapa käydä läpi tärkeitä asioita.”

Liite 4

Huoneentaulu



Kuva 1. Asumispalveluyksikön oma huoneentaulu.

Palaute on meille tärkeää. Haluamme ottaa jokainen vastuun sen antamisesta ja vastaanottamisesta.

Palautetta antaessa me

- muistamme kuunnella puheen lisäksi
- pyrimme kiireenkin keskellä sanomaan hyvää toisillemme
- annamme kielteisen palautteen omasta näkökulmastamme ”minä koen”
- olemme rauhallisia ja valitsemme ajan sekä paikan ajatuksella
- kohtelemme toisiamme tasavertaisina

Palautetta vastaanottaessa me

- kuuntelemme loppuun asti, mitä toisella on sanottavana
- palaamme asiaan kohtuullisessa ajassa, mikäli jokin jää meitä vaivaamaan
- otamme myönteisen palautteen ilolla vastaan ja uskomme sen todeksi
- kiitämme palautteesta

Pyydämme esimiehen apua tilanteessa, jossa tuntuu, etteivät omat keino eivät riitä.

Käymme esimiehen tuella yhdessä läpi palautetta.

Näemme toistemme erilaisuuden rikkautena ja annamme tilaa toisillemme.