

## **”Ei mitään helvetinkonetta” – toimintatutkimus palaute- kulttuurin kehittämisestä Avarkossa ja Devisioonassa**

Maarit Mikkonen

Opinnäytetyö  
Liiketoiminnan kehittämisen  
koulutusohjelma  
2020



<b>Tekijä</b> Maarit Mikkonen	
<b>Koulutusohjelma</b> Liiketoiminnan kehittämisen koulutusohjelma	
<b>Raportin/Opinnäytetyön nimi</b> "Ei mitään helvetinkonetta" – toimintatutkimus palautekulttuurin kehittämistä Avarkossa ja Devisioonassa	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 91 + 7
<p>Tämän työelämälähtöisen kehittämistehtävän tarkoituksena oli kehittää palautekulttuuria tutkijan omassa organisaatiossa, jonka muodostivat kaksi IT-alan konsultointiyritystä: Avarko Oy ja Devisioona Oy. Alkusysäyksen aihevalinnalle antoivat tammikuussa 2019 toteutetun työyhteisökyselyn tulokset, joiden perusteella henkilöstö vaikutti kaipaavan enemmän palautetta. Kehittämistehtävän päätavoitteena oli lisätä mahdollisuuksia palautevuoro-vaikutuksen toteutumiseksi ohjelmistokehitystiimeissä, joissa työskenteli suurin osa (31 henkilöä) kohdeorganisaation henkilöstöstä.</p> <p>Kehittämistehtävän tietoperustana hyödynnettiin palautetta ja ketterän ohjelmistokehityksen palautekäytänteitä käsittelevää kirjallisuutta ja tutkimusta. Menetelmälliseksi viitekehikseksi valikoitui yhteistyötä, käytännönläheisyyttä ja muutosta painottava toimintatutkimus. Tutkimusote oli pääasiassa laadullinen, ja aineistonkeruumenetelminä käytettiin fasilitoitua työpajatyöskentelyä, avointa ja teemahaastattelua sekä kyselyä. Aineisto analysoitiin sisällönanalyysin keinoin.</p> <p>Alkukartoitusvaiheessa huhti–toukokuussa 2019 tehdyillä haastatteluilla ja työyhteisölle suunnatulla kyselyllä varmistuttiin kehittämistarpeesta ja tunnistettiin kaksi palautekulttuurin kehittämisen kannalta keskeistä teemaa: tarve luoda konkreettisia palautekäytänteitä ja toisaalta kehittää henkilöstön palautetaitoja. Elo–joulukuussa 2019 kehittäminen jatkui erityisesti käytänteiden osalta palautetiimissä, johon kuului fasilitoija-tutkijan lisäksi kahdeksan sovelluskehittäjää ja ohjelmistoarkkitehtia kohdeorganisaatiosta. Palautetiimin yhdessä kehittämisen keskeisinä tuloksina syntyi ohjelmistokehityksen erimittaisiin palautealuppeihin kuusi palautekäytännettä – daily, koodi- ja tikettikatselmointi, vertaisryhmän (kuu)kausi-palaveri, retrot asiakkaan kanssa, projektin päättäjäiset ja lukukauden päättäjäiset – sekä koko työyhteisölle tarkoitettu palautetekojen tarkistuslista. Käytänteistä kolme otettiin käyttöön kehittämistehtävän aikana osassa kohdeorganisaation ohjelmistokehitystiimeistä.</p> <p>Arviointivaiheessa tammi–maaliskuussa 2020 tehdyt haastattelut ja kyselyt osoittivat, että palautekäytänteille oli ollut tarvetta ja niitä haluttiin jatkaa. Käytänteiden palautenäkökulma vaati kuitenkin kirkastamista, minkä lisäksi fasilitointi ja vastuukysymykset herättivät keskustelua. Toimintatutkimuksen pohjalta tutkija ehdotti palautekulttuurin jatkokehittämiseksi asiakastyön johtamiseen liittyvien roolien ja vastuiden selkiyttämistä, henkilöstön fasilitointi- ja coaching-taitojen vahvistamista sekä tiedon jakamiseen ja vertaisryhmien muodostamiseen panostamista.</p> <p>Toimintatutkimus tarjosi kohdeorganisaatiolle luontevan tavan aloittaa palautekulttuurin järjestelmällinen kehittäminen. Palautetiimiläiset itse ideoivat, jalostivat ja jalkauttivat käytänteitä, joilla saatiin aikaan myönteistä muutosta ohjelmistokehitystiimeissä. Palautekulttuurin kehittäminen lisäsi yleistä keskustelua palautteen lisäksi esimerkiksi tiimien järjestäytymisestä ja rooleista.</p>	
<b>Asiasanat</b> palaute, organisaatiokulttuuri, ohjelmistokehitys, toimintatutkimus	

## Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Kohdeorganisaation esittely.....	2
1.2	Kehittämistehtävän tarkoitus, tavoitteet ja tutkimuskysymys.....	4
2	Näkökulmia palautteeseen .....	6
2.1	Palautteen lähteet .....	7
2.2	Palautteen hyödyt.....	9
2.3	Palautte taitoina.....	12
2.4	Palautte kulttuuri.....	14
3	Ohjelmistokehityksen palautekäytänteitä .....	18
3.1	Koodikatselmointi .....	20
3.2	Päivittäispalaverit .....	22
3.3	Retrospektiivit.....	24
4	Menetelmälliset valinnat ja kehittämistehtävän toteutus.....	27
4.1	Toimintatutkimus tutkimusstrategiana .....	27
4.2	Aineistonkeruu kehittämistehtävässä.....	31
4.2.1	Työpajatyöskentely .....	32
4.2.2	Haastattelut .....	37
4.2.3	Kyselyt.....	40
4.3	Sisällönanalyysi aineiston analysointimenetelmänä.....	41
5	Kehittämistehtävän tulokset.....	45
5.1	Alkukartoituksen anti .....	45
5.2	Palautetiimin yhteiskehittämisen tulokset.....	50
5.2.1	Määrittelytyöpaja .....	51
5.2.2	Ideointityöpaja .....	54
5.2.3	Palautteikäytänteiden kuvaukset .....	57
5.2.4	Visiointi- ja palautetoimijuustyöpaja .....	60
5.2.5	Päättäjät eli kehittämisprosessin reflektointi.....	63
5.3	Palautteikäytänteiden arviointi .....	65
6	Pohdinta.....	71
6.1	Palautte kulttuurin kehittäminen käytänteitä kehittämällä.....	71
6.2	Jatkokehitysehdotukset .....	74
6.3	Kehittämistehtävän arviointi .....	78
6.4	Oman oppimisen arviointi.....	81
	Lähteet .....	83
	Liitteet.....	92
	Liite 1. Alkukartoituskyselyn pohja.....	92
	Liite 2. Esimerkki palauteikäytänteiden arviointivaiheessa tehdystä kyselystä .....	94

Liite 3. Määrittelytyöpaja: toiveet, pelot ja tarpeet .....	95
Liite 4. Visiointi- ja palautetoimijuus -työpaja: palaute tekoina .....	98

# 1 Johdanto

Muutos tarkoittaa oppimista ja oppimiseen tarvitaan palautetta (Aalto 2004, 9). Vanhoista tavoista irti päästäminen ja uusien tapojen omaksuminen edellyttävät sekä kannustavaa että korjaavaa palautetta, tietoa toiminnassa suoriutumisesta. Palautteella on keskeinen merkitys yksilöiden, tiimien ja lopulta koko organisaation menestymiselle. Voidaan ajatella, että mitä muuttuvampi toimintaympäristö organisaatiolla on, sitä ketterämmin sen on pystyttävä reagoimaan tulevaan ja hakemaan uutta suuntaa (Kupias & Peltola 2019). Kyse on kilpailukyvyn ylläpitämisestä ja valmiudesta vastata mahdollisuuksiin ja haasteisiin. Palaute näyttäytyy nopeana ja kustannustehokkaana keinona käynnistää muutos ja toteuttaa parannuksia organisaatiossa (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 10).

Jokaisessa työyhteisössä vallitsee jonkinlainen palautekulttuuri, jonka esimerkiksi Ahonen & Lohtaja-Ahonen (2014, 38) ymmärtävät työyhteisön tavaksi asennoitua palautteeseen ja hyödyntää palautetta kehittämiseen ja kehittämiseen. Hyvän palautekulttuurin voidaan ajatella ilmenevän jatkuvana avoimena keskusteluna ja toiminnan arvioimisena, josta on tullut työyhteisössä rutiinia (Ranne 2014, 16). Tällainen palautekulttuuri ei synny itsestään saati nopeasti, vaan sitä täytyy ravita; tarvitaan paljon pieniä tekoja ja yhteistä pohdintaa, tietoista kehittämistä, jotta palaute saadaan virtaamaan ja valjastettua oppimisen ja kehittämisen tueksi. Kuten Kupias, Peltola & Saloranta (2011, 106) toteavat: ”Kun palautetta halutaan lisätä yrityksessä, on edettävä monella eri rintamalla.” Yksilöiden ja tiimien ottamat askeleet muuttavat lopulta organisaatiota ja sen kulttuuria.

Tässä kehittämisestä kehitetään palautekulttuuria tutkijan omassa organisaatiossa, jonka muodostavat kaksi IT-alan konsultointiyritystä: Avarko Oy (Avarko) ja Devisioona Oy (Devisioona). IT-ala on tunnetusti jatkuvassa muutoksessa. Alalla työskenteleville muutosvauhti konkretisoituu esimerkiksi välineiden, menetelmien ja muiden lainalaisuuksien nopeana uusiutumisenä: lyhyen ajan sisällä syntyy uusia ohjelmointikieliä, sovelluskehityksiä ja kokonaisparadigmoja, kuten julkiset pilvipalvelut. Ohjelmistokehittäjien työhön liittyy oletus siitä, että työntekijät ovat tietoisia alan kehityksestä, pystyvät laajentamaan omaa osaamistaan ja luomaan sen avulla lisäarvoa asiakkaille. Ketterän ohjelmistokehityksen menetelmillä pyritään toimittamaan laadukkaita ratkaisuja nopeasti ja tehokkaasti. Palaute näyttelee tässä olennaista roolia. Onnistumisen mahdollisuudet kasvavat, kun palautteen hyödyntämiseen panostetaan.

Palautetta tarvitaan ja halutaan, yleensä selvästi enemmän kuin sitä saadaan. Palautevaje tulee ilmeisen usein esille erilaisissa työtyytyväisyyskyselyissä (Kupias ym. 2011, 9). Myös Avarkon ja Devisioonan kohdalla alkusysäyksen aihevalinnalle antoivat tammikuun

lopussa 2019 toteutetun työyhteisökyselyn tulokset. Niissä kehittämistarpeen näkökulmasta yksi väittämä, ”Saan esimieheiltäni riittävästi palautetta työstäni”, näyttäytyi selvästi erillään listan kärjessä: kaikkiaan 38 % kyselyyn vastanneista 24 henkilöstä arvioi kehittämisen olevan tarpeellista (ELO 2019). Vaikutti siltä, että palautekulttuuri oli syytä ottaa lähempään tarkasteluun, ja tulosten perusteella se nostettiin vuoden 2019 keskeiseksi kehittämiskohteeksi työyhteisössä.

Varsinaisen kehittämistehtävän muodostamiseen tulokset eivät kuitenkaan tarjonneet apuja. Kyselyssä palautetta käsiteltiin ainoastaan yhdessä väittämässä, jossa lisäksi viitattiin esimieheiltä alaiselle suuntautuvaan palautteeseen. Tämä vastasi huonosti Avarkon ja Devisioonan todellisuutta, jossa nimetty esimies ei useinkaan voi olla pääasiallinen palautteenantaja arjessa. Oli ensin selvitetävä, mitä palautekulttuurin kehittäminen oikeastaan tarkoittaisi ja millä tavalla kehittämistyötä tehtäisiin. Seuraavassa tarkastellaan lähemmin kohdeorganisaatiota ja tehdään samalla joitakin kehittämistehtävän rajaukseen liittyviä huomioita. Tämän jälkeen esitellään kehittämistehtävän tarkoitus, tavoitteet ja tutkimuskysymys.

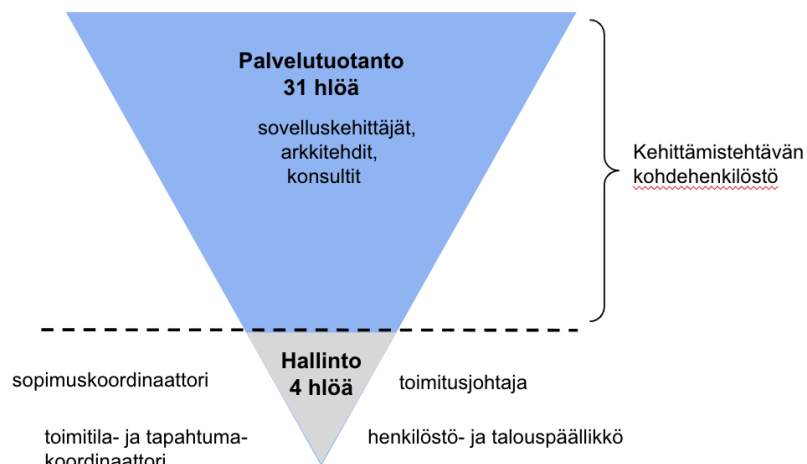
## **1.1 Kohdeorganisaation esittely**

Kehittämistehtävän keskiössä on kaksi yritystä, Avarko ja Devisioona. Avarko on vuonna 2004 perustettu Java-osaamiseen keskittynyt yritys, jonka ydinliiketoimintaa on verkkopalvelujen ja järjestelmäintegraatioiden jatkuva kehittäminen. Devisioona on Avarkon sisaryritys, jonka Avarko perusti yhdessä Cloud1 Oy:n (Cloud1) ja Offbeat Solutions Oy:n (Offbeat) kanssa vuonna 2015. Myös Devisioonan palvelutarjooma koostuu jatkuvasta kehityksestä niin sovelluskehitys- kuin integraatiopuolella ja konsultoinnista. Erona Avarkoon Devisioonassa on lisäksi dataosaamista ja työvälineinä käytetään Microsoftin tuotteita ja palveluita. Syksyllä 2019 Avarkossa työskenteli yhteensä 22 ja Devisioonassa yhteensä 13 henkilöä.

Yllä mainitut neljä yritystä – Avarko, Cloud1, Devisioona ja Offbeat – muodostavat Devisioona-ryhmän. Yritykset tekevät yhteistyötä keskenään, niillä on yhteisiä projekteja, ja ne jakavat Offbeatia lukuun ottamatta työtilat Helsingin Kaisaniemessä. Avarkon ja Devisioonan valikoitumista kehittämistehtävän varsinaiseksi kohteeksi selittää se, että yritykset näyttäytyvät hallinnon ja päätöksenteon näkökulmasta omana kokonaisuutenaan: niillä on sama toimitusjohtaja, ja tutkija itse hoitaa molempien yritysten henkilöstö- ja taloustoimintoja yhtenäisten periaatteiden mukaisesti. Kehittämistehtävässä esiintyvät viittaukset tutkijan omaan työyhteisöön tai organisaatioon tarkoittavat käytännössä Avarkoa ja Devisioona yhdessä. Hallinnollisen kytköksen myötä sisäiset kehittämishankkeet, kuten palaute-

kulttuurin kehittäminen, koskevat oletusarvoisesti sekä Avarkoa että Devisioonaa. Sen sijaan Cloud1 ja Offbeat ovat hallinnollisesti erillään Avarkosta ja Devisioonasta ja rajautuvat siksi myös tämän kehittämistehtävän ulkopuolelle.

Kohdeorganisaation henkilöstö (kuvio 1) käsittää pääasiassa sovelluskehittäjiä, arkkitehteja ja konsultteja, joista osalla on myös hallinnollisia ja/tai myyntivastuita. Devisioonassa kaikilla tällaiseen ydinhenkilöstöön kuuluvilla eli asiakaslaskutettavaa työtä tekevilla henkilöillä on usean vuoden kokemus alalta. Avarkossa ydinhenkilöstö käsittää myös osa-aikaisia opiskelijoita. Asiakaslaskutettavaa työtä tekeviä avarkolaisia ja devisioonalaisia on yhteensä 31. Sen sijaan puhtaasti hallinnolliseen henkilökuntaan kuuluu toimitusjohtajan ja tutkijan itsensä lisäksi osa-aikainen toimitila- ja tapahtumakoordinaattori sekä osa-aikainen sopimuskoordinaattori, jotka niin ikään tekevät töitä molemmille yrityksille. Hierarkia on matala, nimettyjä esimiehiä on työyhteisössä ainoastaan kaksi ja työskentely rakentuu tyypillisesti tiimien ympärille.



Kuvio 1. Kohdeorganisaation henkilöstö

Tämän kehittämistehtävän kohteeksi rajataan ydinhenkilöstön muodostamat tiimit. Tiimityöskentely pitää sisällään suurimmaksi osaksi jatkuvaa kehitystä, projektiluonteista kehitystä ja ylläpitoa. Tiimien olemassaolo ja elinkaari ovat sidottuina projekteihin ja niitä seuraaviin jatkokehityksen ja ylläpidon vaiheisiin. Tyypillisesti tiimeissä työskentelee aktiivisesti toistensa kanssa parista henkilöstä viiteen henkilöä. Jotkin tiimit ovat monitoimittajatiimejä, kun taas toiset koostuvat vain yhden yrityksen henkilöistä. Etenkin devisioonallaiset työskentelevät paljon Cloud1:n ja Offbeatin luotsaamissa tiimeissä, joihin kuuluu useampiakin henkilöitä kyseisistä Devisioona-ryhmän yrityksistä. Yhden henkilön sooloprojekteja pyritään välttämään.

Joissakin tapauksissa tiimin käsite on varsin löyhä, jolloin saattaa olla luontevampaa puhua jatkuvasti itseorganisoituvasta asiantuntijajaksilöiden joukosta. Tiimillä voidaan viitata esimerkiksi tietyn asiakkuuden parissa työskenteleviin henkilöihin, joiden kohdalla työn jakelu ja organisointi perustuvat muun muassa tiketöintijärjestelmiin: periaatteessa kuka tahansa kyseiseen asiakkuuteen perehtynyt, vapaana oleva asiantuntija voi ottaa tehtävän hoitaakseen. Tiimit voivat muodostua myös vertaisryhmien ympärille, mistä mainittakoon esimerkkinä Devisioonan järjestelmäintegraatiotiimi. Sen jäsenet työskentelevät monissa eri asiakkuuksissa ja projekteissa mutta kehittävät yhdessä toimintatapoja ja Devisioonan integraatiokyvykkyyttä.

## **1.2 Kehittämistehtävän tarkoitus, tavoitteet ja tutkimuskysymys**

Kehittämistehtävän tarkoituksena on kehittää Avarkon ja Devisioonan palautekulttuuria vahvistamalla palautteen roolia työyhteisön arjessa, erityisesti sovelluskehittäjien, arkkitehtien ja konsulttien muodostamissa tiimeissä. Kehittämistehtävässä tuotetaan tietoa, jonka avulla kohdeorganisaatiossa voidaan tehdä toimenpiteitä palautteen lisäämiseksi jo kehittämistehtävän aikana sekä suunnitella palautekulttuurin kehittämisen seuraavia askeleita. Koska kulttuurin kehittäminen on tunnetusti pitkä prosessi, on oletettavissa, ettei henkilöstön kokemukseen palautteen riittävydestä pystytä olennaisesti vaikuttamaan vielä tämän kehittämistehtävän rajoissa. Tarkoituksena on päästä alkuun ja saada palauteaihe elämään työyhteisössä tavalla, joka kannustaa palautekulttuurin jatkuvaan kehittämiseen.

Kehittämistehtävän tavoitteet ovat seuraavat: Päättävöitteena on lisätä mahdollisuuksia palautevuorovaikutuksen toteutumiseksi ohjelmistokehitystiimeissä (tavoite 1). Tavoitteeseen pääsemiseksi hankitaan ymmärrystä nykytilasta ja kartoitetaan ydinhenkilöstön palautetarpeita (tavoite 2). Ymmärryksen avulla luodaan ja jalkautetaan toimenpiteitä, joilla pyritään saamaan aikaan muutosta ohjelmistokehitystiimeissä (tavoite 3). Lopuksi muodostetaan kehittämistehtävän pohjalta ehdotuksia, joilla palautteen virtaamista voidaan jatkossa edistää kohdeorganisaatiossa (tavoite 4). Kehittämistehtävän tutkimuskysymys on:

*Miten palautekulttuuria voidaan kehittää ohjelmistokehitysorganisaatiossa?*

Kun pyrkimyksenä on vaikuttaa työympäristöön ja siinä toimiviin ihmisiin, on tärkeää saada ihmiset osallistumaan kehittämiseen (Kananen 2014, 52). Koska kehittämisen taustalla on käytännöstä kumpuava ongelma ja koska muutoksen aikaansaaminen on tärkeä kehittämistehtävälle asetettu tavoite, palautekulttuurin kehittämisen menetelmällisenä vii-

tekeyksenä käytetään toimintatutkimusta. Osallistumista ja yhteistyötä painottavana strategiana sen käyttö on perusteltua myös siksi, ettei johto voi rakentaa kulttuuria yksin, ylhäältä alaspäin, vaan tarvitaan laajemmin työyhteisön panosta: kulttuuri luodaan yhdessä.

Tutkimuskysymykseen haetaan vastausta työpajatyöskentelyllä, haastatteluilla ja kyselyillä, jotka sijoittuvat ajallisesti välille huhtikuu 2019–maaliskuu 2020. Toiminnallisena moottorina kehittämistehtävässä näyttäytyy avarkolaisista ja devisioonalaisista muodostettu, tutkijan luotsaama palautetiimi. Tiimin yhdessä kehittämät palautekäytänteet esitellään kehittämistehtävän keskeisinä tuloksina, joita voidaan hyödyntää työyhteisön ohjelmistokehitystiimeissä. Toimintatutkimuksen tekemistä tukee tietoperusta, joka rakentuu yhtäältä palautetta ja toisaalta ketterän ohjelmistokehityksen käytänteitä käsittelevästä kirjallisuudesta ja tutkimuksesta.

## 2 Näkökulmia palautteeseen

Palautte (feedback) on monitahoinen käsite, jolle ei ole yhtä tieteellistä määritelmää. 1960-luvulta lähtien palautetta on tutkittu enenevässä määrin työyhteisöissä, joissa palautte on linkittynyt työssä menestymiseen ja suoriutumiseen (performance). Palautteen on nähty sisältävän työsuoritukseen liittyvää tietoa, jota on peilattu tiettyyn standardiin tai päämäärään, ymmärrykseen onnistuneesta suorituksesta. (Berlin 2008, 20, 23.)

Työyhteisöjen palautetta paljon tutkinut London (2015, 15) määrittelee palautteen suoritusta koskevaksi informaatioksi, joka voi sisältää arvion käyttäytymisestä sekä parannusehdotuksia. Kyse on johonkin toimintaan, tapahtumaan tai prosessiin liittyvästä tiedosta, jonka tarkoituksena on kehittää ja/tai arvioida vastaanottajaansa (London & Sessa 2006, 2). Vastaavasti organisaatioiden palautemyönteisyyttä tutkineet Baker, Perreault, Reid & Blanchard (2013, 260) määrittelevät palautteen kahden yksilön väliseksi, dynaamiseksi ja viestinnälliseksi prosessiksi, joka välittää tietoa vastaanottavan osapuolen työssä suoriutumisesta useimmiten suhteessa tavoitteisiin ja käyttäytymiseen.

Tavoitteet ja käyttäytyminen ovat mukana myös Ahosen & Lohtaja-Ahosen (2014, 63, 70) määritelmässä, jossa palautte näyttää teon synnyttämänä reaktiona ja muodostuu työyhteisössä kahdesta osasta: havainnosta ja sen vaikutuksesta. Palautteen tarkoituksena on tukea ihmisiä tekemään oikeita asioita oikealla tavalla. Sen vuoksi palautetta tulisi antaa yhtäältä tietyn tavoitteen saavuttamiseksi tähtäävästä toiminnasta ja toisaalta käyttäytymisestä suhteessa yhdessä sovittuihin sääntöihin. Palautevuorovaikutuksesta väitelleen Berlinin (2008, 13) mukaan palautte on tietoa toiminnassa menestymisestä ja sen ”tarkoituksena on kannustaa korkeatasoisiin työsuorituksiin, vahvistaa hyviä työsuorituksia tai korjata väärille raiteille mennyttä toimintaa”. Tässä kehittämistehtävässä palautte ymmärretään Londonin & Sessan määritelmää mukaillen tiedoksi, jonka tarkoituksena on kehittää tai arvioida tiimin tai yksilön toimintaa.

Seuraavissa alaluvuissa palautetta tarkastellaan kehittämistehtävän kannalta olennaisista näkökulmista, joita ovat palautteen lähteet, palautteen hyödyt, palautetaidot sekä palautte-kulttuuri. Palautteen lähteet taustoittaa kehittämistehtävän keskittymistä tiimeissä ja kollegalta toiselle liikkuvaan palautteeseen erotuksena esimies–alaispalautteesta. Palautteen hyödyt perustelee osaltaan aiheen tärkeyttä ja nostaa esiin teemoja, jotka ilmenivät kehittämistehtävän eri vaiheissa. Palautetaidot taustoittaa alkukartoitusvaiheen tuloksia ja osittain myös palautetiimin työskentelyä sekä näyttää kehittämissuhteessa yhtenä lähestymistapana palautte-kulttuurin kehittämiseen. Palaute-kulttuuri esittelee laajan näkökulman

palautteen virtaamiseen työyhteisössä ja kohdistaa huomion esimerkiksi organisaation rakenteisiin ja käytänteisiin palautetta edistävinä tekijöinä.

## 2.1 Palautteen lähteet

Palautteelle on työyhteisöissä monia lähteitä (*feedback source*), joita on jaoteltu eri tavoin. Palautteen voidaan nähdä tulevan muun muassa organisaation ja esimiestasolta, kollegoilta ja alaisilta sekä organisaation ulkopuolisilta henkilöiltä kuten asiakkailta ja yhteistyökumppaneilta. Palautelähteiksi on tunnistettu myös työtehtävistä saatava informaatio sekä henkilö itse arvioidessaan omaa suoritustaan. (Ilgen, Fisher & Taylor 1979, 350–351; Herold & Parsons 1985, 291; Ranki 1999, 97.) Ajatusta eri lähteistä saatavasta palautteesta hyödynnetään esimerkiksi 360-asteen arvioinneissa, joiden tarkoituksena on tarjota tietoa henkilöstön kehittymiskohteista ja lisätä työntekijöiden itsetuntemusta (London 2003, 84). Palautetta pyritään keräämään niiltä, joilla on paras käsitys palautteen saajan toiminnasta (Ranki 1999, 96).

Palautelähde-käsitteen lisäksi ja siihen liittyen kirjallisuudessa käytetään jaottelua vertikaaliseen ja horisontaaliseen palautteeseen. Vertikaalinen palaute voidaan mieltää tasolta toiselle siirtyväksi palautteeksi, jolla työyhteisössä tarkoitetaan tavallisesti esimiehen ja alaisen välistä palautetta. Sen sijaan horisontaalinen palaute on samalla tasolla virtaavaa palautetta, josta käytetään muun muassa nimityksiä vertaispalaute ja kollegapalaute. (Kupias ym. 2011, 18.) Vanhastaan kiinnostuksen kohteena on ollut vertikaalinen, erityisesti esimieheltä alaisen suuntaan liikkuva palaute. Tavoitteena on ollut selvittää esimerkiksi, miten esimies pystyy vaikuttamaan palautteella alaisen työsuoritukseen tai minkälaista palautetta esimiehet ylipäätään antavat alaisilleen. (Berlin 2008, 3.)

Esimiehen suhde alaiseen on tyypillisesti painottunut arviointiin ja ohjaamiseen, mikä on selittänyt esimerkiksi esimiehen suuremmalla asiantuntemuksella, kokemuksella tai palkitsemisvallalla. Työntekijöiden keskinäisen palautteen on puolestaan nähty perustuvan keskustelulle, ja sen tavoitteena on ohjeistaa, rakentaa luottamusta ja täyttää molempien osapuolten tarpeita. (London 1995, 165–166.) Siinä missä vertikaalinen palaute on ensisijaisesti ohjaavaa ja vasta sitten kehittävää, horisontaalinen palaute toimii kehittymisen ja sen jälkeen ohjaamisen välineenä (Kupias ym. 2011, 18). Ohjaaminen ei kuitenkaan tarkoita käskyttämistä. Nykyisten johtajuuskäsitysten mukaan esimiehiltä vaaditaan aikaisempaa enemmän valmentavaa ja dialogista otetta, minkä voi olettaa tarkoittavan, että myös palautteen tulee olla keskustelevaa ja eri näkökulmat huomioivaa.

Koska esimiehen tehtäviin kuuluu alaistensa työssä onnistumisen ja menestymisen mahdollistaminen, esimies näyttäytyy työyhteisössä tärkeänä palautelähteenä. On kuitenkin

hyödyllistä pyrkiä vahvistamaan myös muualta tulevia palautevirtoja. Yhtenä kannustavana tekijänä tähän voidaan pitää organisaatioiden muuttumista: vahvan hierarkkisista organisaatioista siirrytään yhä enemmän matalahierarkkisiin, verkostomaisiin, itseohjautuviin organisaatioihin, joille on tyypillistä kollektiivinen johtajuus (Salovaara 2018). Nimettyjä esimiehiä ei välttämättä ole montaa – mikä on kuvaavaa myös tämän kehittämistehtävän kohdeorganisaatiolle – ja perinteisesti esimiehille kuuluvia tehtäviä jaetaan muille työyhteisön jäsenille. Asiantuntijaorganisaatioissa on hyvin mahdollista, että esimiehen oma tietämys ja kokemus alustensa työn substanssista on heikompi kuin alaisilla itsellään.

Edellä kuvatut muutokset voivat aiheuttaa haasteita esimiehen ja alaisen väliselle palautteviestinnälle. Palautteen on todettu olevan vaikuttavinta, kun sitä annetaan systemaattisesti ja säännöllisesti ja kun se rakentuu aikaisemman palautteen päälle (Baker ym. 2013, 263). Esimiehellä ei välttämättä ole mahdollisuutta olla mukana alustensa työn arjessa tavalla, joka mahdollistaisi jatkuvan palautteen antamisen. Kollega on usein lähempänä työntekijää ja pystyy paremmin kiinnittämään huomiota tämän työskentelyyn ja käyttäytymiseen kuin esimies. Siten kollegalta saatu palaute voi olla esimiehen palautetta täsmällisempää. (Kupias & Peltola 2019.)

Esimiehen etäisyyteen ovat kiinnittäneet huomiota esimerkiksi Steelman, Levy & Snell (2004, 172), joiden kyselytutkimuksessa selvisi, että työntekijät mielsivät palautteen olevan helpommin saatavilla kollegoiltaan kuin esimiehiltään. Samansuuntaisen huomion teki Berlin (2008, 167) väitöskirjassaan esimiesten ja alaisten vuorovaikutuksesta. Hän havaitsi, että fyysinen etäisyys ja ajankäytölliset haasteet hankaloittivat esimiesten kykyä havainnoida alustensa toimintaa ja antaa palautetta. Myös yhteisöllistä palautetta päivätöiden työtiimeissä tutkinut Venninen (2007, 215) toteaa, että koska kollegat pystyvät seuraamaan toistensa toimintaa päivittäin ja antamaan palautetta konkreettisistakin asioista, he voivat olla osuvampia palautteenantajia kuin esimiehet.

Yksilöltä toiselle suuntautuva palaute – olipa kyse vertikaalisesta tai horisontaalisesta palautteesta – on kuitenkin vain yksi näkökulma, jolla tarkastella palautteen virtaamista työyhteisössä. Palautetta liikkuu myös tiimeissä, joista tämän kehittämistehtävän kohdeorganisaatiokin koostuu. Tiimiä voidaan luonnehtia kahden tai useamman henkilön muodostamaksi ryhmäksi, jonka jäsenet ovat toistensa kanssa vuorovaikutuksessa tietyn tehtävän suorittamiseksi. Vuorovaikutus voi sisältää esimerkiksi keskustelua, päätöksentekoa tai tuotoksen aikaansaamista. Yhteisen tavoitteen lisäksi tiimille on kuvaavaa muun muassa käsitys yhteenkuuluvuudesta. Tiimiläiset koordinoivat käyttäytymistään, resursseja ja työvälineitä tavoitteen saavuttamiseksi ja jakavat vastuun lopputuloksesta. (London & Sessa 2006, 2.)

Aivan kuten yksilön kohdalla, myös tiimin toiminnan ja suoriutumisen kannalta palaute on tärkeässä roolissa. London (2015, 156) mainitsee palautteen lähteiksi tiimeissä esimiehen, tiimin vetäjän ja tiimiläiset itse. Keyton (1999, 408, 421–424) korostaa kaikkien tiimin jäsenten – ei pelkästään vetäjän – vastuuta tiimityöskentelyn arvioimisesta ja palautteen antamisesta. Hän jatkaa, että tiimiläiset voivat ja heidän tulisi antaa palautetta koko tiimin lisäksi yksittäisille tiimin jäsenille paitsi prosessista eli tiimin toiminnasta, vuorovaikutuksesta ja ilmapiiristä, myös tehtävästä eli aikaansaannoksista ja tuloksista. Hyödyllisiä tiimipalautteen aiheita voivat Keytonin mukaan olla esimerkiksi tiimin tavoitteet, roolit ja vastuut, prosessit sekä tiimin vahvuudet ja heikkoudet. Tässä kehittämistehtävässä keskitytään tiimin sisäiseen palautevuorovaikutukseen, jossa lähtökohtaisesti ei ole nimettyä esimiestä mukana.

## **2.2 Palautteen hyödyt**

Kysymykseen siitä, miksi palaute on tärkeää, annetaan kirjallisuudessa runsaasti vastauksia. Kuten luvun 2 alussa esitetyistä määritelmistä on pääteltävissä, palautteella voidaan auttaa palautteen vastaanottajaa suoriutumaan työstään paremmin, saavuttamaan hyviä tuloksia. Työsuorituksen on todettu kohentuvan etenkin silloin, kun tavoitteet ovat selvillä ja palaute kytkeytyy niihin (Ivancevich & McMahon 1982). Lisäksi suoriutumista edistää muun muassa palautteen kyky toimia paitsi päämääriä myös työrooleja selkiyttävänä tekijänä (Leivo 2000, 42; Andrews & Kacmar 2001, 221).

Suoriutumisen ohella palaute yhdistetään kehittymiseen ja oppimiseen. Palaute tekee vahvuudet ja kehittymiskohteet näkyviksi ja auttaa siten esimerkiksi kasvattamaan itsetuntemusta, arvioimaan ja suuntaamaan toimintaa ja rakentamaan ammatillista identiteettiä (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 14). Kyse ei ole kuitenkaan vain yksilön oppimisesta, vaan laajemmin ryhmien, tiimien ja sitä kautta koko organisaation oppimisesta. Puhutaan oppivasta organisaatiosta, jolla on kyky jatkuvasti kehittyä ja uudistua, hyödyntää organisaatiossa asuvaa tietämystä ja osaamista (Ojala 2008, 78). Aalto (2004, 7) kuvailee palautteen merkitystä organisaatiolle seuraavasti:

Palaute on työyhteisön tai yrityksen kehittymisen ja kasvun elinehto. Ilman sitä ei säilytetä olemassa olevaa toimimisen tasoa, vaan taannutaan. Palautetta arvostavalla ja ruokkivalla yrityksellä on menestyksen eväät ja työyhteisöllä jatkuvan oppimisen ilo.

Oppiminen saa virtaa vuorovaikutuksesta. Palaute rikastuttaa ajattelua ja tuo keskusteluun uusia näkökulmia. Se kannustaa arvioimaan omia käsityksiä ja vertaamaan niitä mui-

den käsityksiin, mikä voi edelleen lisätä ihmistuntemusta ja ymmärrystä erilaisuudesta. Lisäksi palaute on keino jakaa osaamista ja helpottaa ratkaisuvaihtoehtojen näkemistä. Se tarjoaa kaikille mahdollisuuden vaikuttaa, osallistua työasioiden arvioimiseen ja pohtimiseen. (Ranne 2006, 23–27.) Myös johtamisen voidaan ajatella tehostuvan, jos esimies ei ole ainoa palautteen antaja, vaan kaikki työyhteisön jäsenet ovat aktiivisia palautetoimijoita, pitävät toisiaan vastuullisina ja kannustavat tavoitteisiin pääsemisessä (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 24).

Tiimit näyttäytyvät otollisina oppimisympäristöinä, joissa toimivan palautevuorovaikutuksen avulla voidaan tehokkaasti taklata ongelmia, luoda uutta ja pyrkiä yhdessä kohti parasta mahdollista lopputulosta (Kupias ym. 2011, 15). Tiimien oppimista ja ryhmäpalautea tutkineet London & Sessa (2006, 3–4) toteavat, että ilman palautetta tiimi voi muuttua mutta ei oppia. Tutkijat mieltävät oppimisen kyvykkyudeksi mukautua muutoksiin, omaksua ja käyttää uusia taitoja ja tietoja sekä toimia yhä tehokkaammin. Heidän mukaansa palaute auttaa tiimin jäseniä säätämään ja ohjaamaan toimintaansa tavoitteisiin pääsemiseksi, arvioimaan ulkoa tulevia vaikutteita ja vastaamaan niihin. Lisäksi palaute edistää tiimin kehittymistä ja sisäistä vuorovaikutusta sekä auttaa tiimiläisiä muodostamaan yhteisen käsityksen tiimin identiteetistä ja tarkoituksesta. Keytonin (1999, 411) mukaan hyödyiksi lukeutuvat niin ikään palautteen kyky vähentää sosiaalista vetelehtimistä ja vahvistaa uskoa tiimin tehokkuuteen.

Palautteella nähdään olevan moninainen rooli myös työhyvinvoinnin edistäjänä. Palauteen avulla orastavat ongelmat huomataan ja saadaan otettua käsittelyyn hyvissä ajoin, ennen kuin ne uhkaavat hyvinvointia (Ranne 2006, 25). Ahonen & Lohtaja-Ahonen (2014, 16–19, 25) kuvaavat palautetta varhaisimmaksi puuttumisen malliksi, joka on niin ikään helpoin tapa tuoda esille tunteita neutraalisti ja hallitusti työpaikalla. Heidän mukaansa palautteella voidaan vahvistaa työn merkityksellisyyttä, sillä palaute on kiinnostuksen ja välittämisen osoittamista ja kertoo palautteen vastaanottajalle tämän tekemän työn tärkeydestä. Kannustavan palautteen on tutkittu esimerkiksi vähentävän avuttomuuden tunnetta ja lisäävän hallinnan tunnetta työntekijöissä (Sparr & Sonnentag 2008).

Motivaatio, työtyytyväisyys ja sitoutuminen ovat nekin palautteen yhteydessä usein mainittuja käsitteitä, jotka sivuavat hyvinvointia. Työmotivaatiota suomalaisyrityksissä laajasti tutkinut Ruohotie (1990, 99) mainitsee motivaatiota määrittäviksi tekijöiksi muun muassa ulkoisen eli työsuoritusta koskevan palautteen ja tiedon työn tuloksista sekä sisäisen palautteen eli työntekijän saamat kokemukset onnistumisesta ja edistymisestä. Palaute on todettu lisäävän motivaatiota ja tunnetta omasta kyvykkyudestään (Leivo 2000) sekä

edistävän työtyytyväisyyttä (Anseel & Lievens 2007, Andrews & Kacmar 2001) ja sitoutumista organisaatioon (Ivancevich & McMahon 1982, Norris-Watts & Levy 2004). Varilan & Viholaisen (2000, 110–111) työniloa käsittelevässä tutkimuksessa keskeiseksi iloa tuottavaksi tekijäksi työpaikalla nousee vuorovaikutus, jonka yhtenä tärkeimmistä ominaispiirteistä tutkittavat pitivät työtovereilta ja esimieheltä saatua palautetta.

Kaikki palaute ei kuitenkaan johda parempiin tuloksiin tai edistä hyvinvointia. Palaute voi olla esimerkiksi ympärilyöreeää, epäolennaisuuksiin keskittyvää tai jopa loukkaavaa tai sitä saatetaan antaa liian harvoin, jolloin vaikutukset jäävät vähäisiksi. Tarkasteltaessa palautteen hyötyjä tai ylipäättään seurauksia viitataan usein palautteen sävyyn, joka on mielletty yhdeksi palautteen tärkeimmistä ominaisuuksista (Herold & Parsons 1985, 291). Tavallisesti sävyä on luonnehdittu joko positiiviseksi tai negatiiviseksi, myönteiseksi tai kielteiseksi sen mukaan, kuinka tyytyväinen palautteen antaja on ollut työsuoritukseen tai kuinka hyvin työsuoritus on täyttänyt odotukset. Positiivinen palaute kertoo onnistumisesta ja näyttäytyy kehuina. Negatiivinen palaute kielii kehitystarpeesta ja ilmenee kritiikkinä. (Berlin 2008, 22.)

Tutkimuksissa positiivinen palaute on osoittautunut helpommin yhdistettäväksi esimerkiksi parantuneisiin työsuorituksiin, kun taas negatiivinen palaute on nähty monimutkaisemmaksi ilmiöksi (Berlin 2008, 28). Palautteen sävy ei kuitenkaan itsessään kerro, minkälaisia seurauksia palautteella on. On todettu, että muun muassa palautteen antajan ja vastaanottajan ominaisuudet, palautteen laatu – eli informatiivisuus, johdonmukaisuus ja tarkkuus – ja palautteen antotapa selittävät sitä, miten palaute tulee hyväksytyksi ja miten siihen reagoidaan (Ruohotie & Honka 1999, 90; Ilgen ym. 1979, Steelman ym. 2004, 167).

Sittemmin palautteen sävyä kuvaava käsitteistö on laajentunut. Erityisesti negatiivisen palautteen käsite on koettu ongelmalliseksi, ja suomenkielisessä kirjallisuudessa sen tilalla on käytetty muun muassa muotoja kriittinen, korjaava, kehittävä, rakentava ja arvioiva palaute (Ranne 2006, 10–11). Esimerkiksi Ahonen & Lohtaja-Ahonen (2014, 62–63, 73) kritisoivat jaottelua positiiviseen ja negatiiviseen palautteeseen, sillä se antaa ymmärtää, että kehittämiseen tähtäävä palaute herättää oletuksena vastustusta ja kielteisiä tunteita. Sen sijaan he luonnehtivat palautetta joko kannustavaksi tai korjaavaksi ja painottavat, että palautteen antamisen tapa vaikuttaa kokemukseen palautteesta. Kaikki hyvin annettu palaute – niin kannustava kuin korjaavakin – on hyvää ja rakentavaa, koska se kehittää, ja kaikki huonosti annettu palaute on huonoa, hajottavaa. Voidaan todeta, että yksi keino palautteen hyötyjen edistämiseksi on kiinnittää huomiota vuorovaikutuksen laatuun ja palauttetaitojen kehittämiseen.

### 2.3 Palaute taitoina

Kirjallisuudessa palautetta lähestytään ryppäänä erilaisia taitoja, jotka ovat kenen tahansa opittavissa ja hallittavissa. Ranne (2006, 28) hahmottaa käytännön palautetaitokirjassaan palautteen prosessimaisena kokonaisuutena, jossa on erotettavissa seuraavat neljä toisiinsa seuraavaa vaihetta: palautteen hankinta, anto tai keruu, palautteen vastaanotto, palautteen käsittely sekä palautteen pohjalta tapahtuva toiminnan korjaus tai vahvistuminen. Kukin vaihe edellyttää taitoja, jollaisiksi hän listaa paitsi palautteen anto-, vastaanotto- ja käsittelytaidot, myös muun muassa kontaktin luonnin, keskustelemisen ja kuuntelemisen, väittelemisen ja perustelemisen, neuvottelemisen ja yhteistyön, tavoitteiden toteuttamisen sekä ongelmanratkaisutaidot.

Aalto (2004, 47–50) puolestaan jaottelee palautetaidot omien onnistumisten ja virheiden myöntämiseen sekä korjaavan ja myönteisen eli kannustavan palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen. Näiden lisäksi hän mainitsee muut vuorovaikutustaidot, joista vuorovaikutus oman itsen kanssa luo palautetaitojen perustan. Kyseinen taito tarkoittaa esimerkiksi yhteyttä omiin tunteisiin ja arvoihin. Lisäksi Aallon mukaan vuorovaikutustaidoissa korostuvat kyky käsitellä muiden pahaa oloa ja ilmaista oma paha olo rakentavasti.

Myös Ahonen & Lohtaja-Ahonen (2014, 95–109) ottavat lähtökohdaksi itsetuntemuksen. He jäsentävät palautetta Human Interestin kehittämän palautepyörän avulla, jonka ytimessä on neljä tekoa: palautteen käsitteleminen, palautteen hakeminen, palautteen antaminen ja palautteesta sopiminen. Ensiksi mainittu liittyy itsetuntemukseen eli kykyyn ymmärtää esimerkiksi omia tarpeita, vahvuuksia ja heikkouksia. Palautteen hakemisessa on kyse itsensä johtamisesta eli taidosta hallita ja ilmaista omia tarpeita. Palautteen antaminen on sen sijaan muiden johtamista, innostamista ja onnistumaan auttamista. Palautteesta sopimisella kirjailijat tarkoittavat yhteisistä säännöistä sopimista, joka kiteytyy yhdessä tekemiseen ja edellyttää yhteistyö-, viestintä- ja vuorovaikutustaitoja. Kirjailijoiden mukaan palautetaidoissa korostuu ennen kaikkea tunneälykyys.

Lähestymistavoissa on eroja, mutta niiden taustalta on tunnistettavissa tekoja ja taitoja, jotka liittyvät palautteen antamiseen, hakemiseen, vastaanottamiseen ja käsittelemiseen. Kirjallisuudessa tarjotaan runsaasti vinkkejä ja harjoituksia, joita jokainen voi hyödyntää omien palautetaitojensa kehittämiseen. Oikeastaan yllä esiteltyjen taitolistausten pohjalta voitaneen ajatella, että minkä tahansa vuorovaikutukseen liittyvän taidon harjoittelu on samalla palautetaitojen kartuttamista. Tämän kehittämistehtävän taustoituksessa ei ole tarpeen pureutua tarkemmin kysymykseen siitä, ”miten” palautetta tulee esimerkiksi antaa

tai vastaanottaa. Seuraavassa nostetaan kuitenkin lyhyesti esille kaksi taitoa, jotka ilmevät kehittämistehtävässä sivuttujen aiheiden muodossa ja osittain myös käytännön tekemisessä: reflektointi ja palautteen hakeminen.

Reflektointi eli pohdinta mainitaan usein palautteen vastaanottamisen ja käsittelemisen yhteydessä. Sillä viitataan laajasti oman toiminnan, ajattelun, kokemusten ja uskomusten kriittiseen tarkasteluun ja arviointiin. Sen avulla niin yksilöt, tiimit kuin työyhteisökin voivat tulla tietoisemmiksi omasta toiminnastaan, tunnistaa haitallisia ajattelumalleja ja käytänteitä ja kehittyä. Palaute henkilön tai tehtävän välittämänä viestinä ei siten itsessään riitä, vaan parempiin suorituksiin yltäminen ja oppiminen edellyttävät pysähtymistä ja pohtimista. (Kupias ym. 2011, 185.) Reflektoinnin jälkeen on mahdollista ymmärtää omaa toimintaa ja sen aikaansaamaa vaikutusta sekä päättää, miten palautteen käyttää. Käytännössä yksilötason reflektointi voi tarkoittaa esimerkiksi tosiasioiden ja palautteen herättämien omien tunteiden ja ajatusten tunnistamista, jonka perusteella henkilö voi edelleen muodostaa arvion omasta käyttäytymisestään. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 130–131.)

Tiimeissä reflektointia – joko spontaania tai ohjattua – on pidetty tärkeänä erityisesti muutovaiheissa, joissa tiimi keskittyy arvioimaan ja suunnittelemaan keinoja tavoitteisiin pääsemiseksi (Otte, Knipfer & Schippers 2018, 3). Otte, Konradt & Oldeweme (2018, 757–758) tutkivat reflektointia yliopisto-opiskelijoista koostuvissa tiimeissä ja havaitsivat, että tiimin suoriutumisen kannalta reflektoinnin laadulla oli selvästi enemmän merkitystä kuin määrällä. Tutkijat eivät varsinaisesti käsittele reflektointia taitona, mutta laadun voidaan tulkita näyttävävän tiimin kyvykkyytenä analysoida syvällisesti tekemäänsä, jolloin he myös pystyvät tekemään oikeita johtopäätöksiä ja luomaan parempia suunnitelmia tulevaisuutta varten.

Palautteen pohtiminen kertoo palautteen vastaanottajan aktiivisuudesta ja liittyy muuttuneeseen käsitykseen työntekijästä palautetoimijana: varhaisen palautetutkimuksen maa-laama kuva työntekijästä passiivisena ja reaktiivisena palautteen vastaanottajana ei sovi yhteen refleктоivan, palautteesta merkityksiä ja tulkintoja tekevän nykypäivän työntekijän kanssa (Berlin 2008, 41, 213, 219). Reflektoinnin ohella työntekijän aktiiviseen rooliin voidaan sisällyttää palautteen hakeminen (*feedback-seeking*), taito, jonka tarpeellisuus oletettavasti korostuu asiantuntijaorganisaatioissa. Esimerkiksi Ashford, Blatt & VandeWalle (2003, 774) korostavat palautteen hakemisen tärkeyttä tietotyöläisten joukossa ja selittävät sitä muun muassa esimiesten ja työtovereiden kykenemättömyydellä arvioida asiantuntijoiden työtä, fyysisellä tai ajallisella välimatkalla ja kulttuurisilla eroilla.

Palautteen hakeminen voi toteutua eri tavoin. Ilmeisin tapa on pyytää suoraan palautetta esimieheltä, kollegoilta, alaisilta tai organisaation ulkopuolisilta henkilöiltä osana keskustelua tai vaikkapa kyselyjen muodossa. Esimerkiksi Keyton (1999) huomauttaa, että ryhmäkeskustelu on itse asiassa suurelta osin palautekeskustelua, jossa jatkuvasti liikkuu palautetta paitsi siitä, ”mitä” sanotaan, myös siitä, ”miten” sanotaan. Jos yksilö kaipaa hyvin tarkkaa palautetta, spontaanin keskustelun sijasta on hyvä määritellä palautteen antajalle etukäteen, mistä ja miten palautetta haluaa (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 139, 155). Muiksi palautteen hakemisen menetelmiksi mainitaan muun muassa havainnointi ja vertaaminen, haastattelut, työn suunnittelu ja arviointi sekä harjoitukset ja testaukset (Keyton 1999, 774; Ranne 2006, 112–119).

Palautetta ei kannata jäädä odottamaan, vaan jokaisen vastuulla on myös itse etsiä sitä. Kuten Ahonen & Lohtaja-Ahonen (2014, 139) toteavat: ”Saat palautetta, kun haet sitä.” Palautteen hakeminen ei kuitenkaan ole välttämättä aivan yksinkertaista. Saattaa esimerkiksi olla, että organisaatio, siellä vallitseva ilmapiiri ja käytänteet tekevät palautteen hakemisesta tai ylipäätään palautevuorovaikutuksesta hankalaa. Tarvitaan palautteelle suotuisat olosuhteet.

## 2.4 Palautekulttuuri

Palautetta on perinteisesti tarkasteltu palautteen lähettäjän ja vastaanottajan välisenä prosessina (esim. Ilgen ym. 1979). Kun sittemmin huomiota ryhdyttiin kiinnittämään enenevässä määrin palautteen kontekstiin, syntyi käsite palauteympäristöstä (*feedback environment*). Alun perin sillä viitattiin työsuoritusta koskevaan tietoon, joka oli organisaatiossa työntekijöiden saatavilla (Herold & Parsons 1985). Nykyinen käsitys palauteympäristöstä on huomattavasti laajempi. Puhutaan palauteympäristöstä tai sille rinnakkaisesta käsitteestä palautekulttuurista (*feedback culture*), joka voi tukea palautevuorovaikutusta ja -prosesseja organisaation tasolla (Anseel & Lievens 2007, 257). Esimerkiksi Steelman ym. (2004, 166) määrittelevät palauteympäristön kontekstiksi, jossa esimiesten ja alaisten sekä työntekijöiden keskinäiset palauteprosessit toteutuvat päivittäin ja joka siten käsittää paljon muutakin kuin muodolliset kehityskeskustelut.

Organisaatiokulttuuria laajasti tutkineen Edgar Scheinin (2016, 6, 18) mukaan kulttuuri on yhdessä opittua, jaettua ymmärrystä, jonka avulla ryhmä pyrkii paitsi sopeutumaan ulkoiisiin haasteisiin myös pitämään ryhmän yhtenäisenä. Hän esittää kulttuurin muodostuvan näkyvistä rakenteista, ilmiöistä ja artefakteista, arvoista ja normeista sekä niiden taustalla vaikuttavista syvistä käsityksistä ja uskomuksista, jotka ovat syntyneet pitkän ajan kuluessa ja muuttuneet lopulta itsestäänselvyyksiksi. Kulttuuri vaikuttaa ihmisten ajattelussa,

tuntemuksissa ja käyttäytymisessä. Organisaation palautekulttuurin voidaan ajatella ilmevän muun muassa siinä, miten työntekijät etsivät, antavat, vastaanottavat, käsittelevät ja hyödyntävät palautetta (Anseel & Lievens 2007, 257).

Palautekulttuurin kokonaisuutta voidaan hahmottaa esimerkiksi Steelmanin ym. (2004, 167–169, 171, 180) kehittämän palauteympäristön arvioimiseen tarkoitetun mittariston (*Feedback Environment Scale*, FES) avulla. Tutkijat erottavat mittaristossaan kaksi laajaa ulottuvuutta, esimiehen ja alaisen välisen palautteen sekä kollegojen välisen palautteen, joissa molemmissa he tunnistavat seitsemän osa-aluetta: palautelähteen uskottavuus, palautteen laatu, palautteen antaminen, palautteen suotuisuus, palautteen epäsuotuisuus, palautteen saatavuus sekä kannustaminen palautteen etsimiseen/pyytämiseen. Kyselylomakkeen muodossa toteutettavaa mittaristoa voidaan tutkijoiden mukaan käyttää apuvälineenä esimerkiksi arvioitaessa esimiesten koulutustarpeita tai suunniteltaessa palauteohjelmien käyttöönottoa organisaatiossa, ja sitä on hyödynnetty monien muiden tutkimusten pohjalla (esim. Norris-Watts & Levy 2004, Anseel & Lievens 2007, Whitaker, Dahling & Levy 2007). Mittaristolla saadut tulokset luovat kuvaa siitä, kuinka hyvin tai huonosti organisaatio tukee palautetta.

Siinä missä Steelman ym. näkevät palautekulttuurin työntekijöiden näkemysten ja kokemusten kautta, London & Smither (2002, 82–84) tarkastelevat palautekulttuuria pikemminkin organisaation rakenteiden näkökulmasta. He tutkivat yksilön ja organisaation ominaisuuksien ja vuorovaikutuksen yhteyttä palautteeseen ja mieltävät palautekulttuurin käytän-teiksi, joilla voidaan vahvistaa palautteen laatua, tärkeyttä ja käyttöä organisaatiossa. Palautekulttuuri vaikuttaa yksilön palauteorientaatioon eli siihen, missä määrin tämä pitää palautteesta, etsii ja käsittelee sitä, on herkistynyt muiden näkemyksille, uskoo palautteen arvoon ja kokee tarvetta toimia palautteen pohjalta. Yksilöiden vahva palauteorientaatio ruokkii vahvaa palautekulttuuria, jolle on kuvaavaa, että yksilöt saavat ja käyttävät jatkuvasti sekä muodollista että epämuodollista palautetta parantaakseen työsuoritustaan.

Jatkuvan arvioivan keskustelun lisäksi palautteelle suotuisan organisaation piirteeksi mainitaan esimerkiksi, että palautteen antaminen ja vastaanottaminen tuntuu luontevalta niin esimiehistä kuin alaisista (London 2003, 231). Palautetta pidetään oivalluttavana ja aidosti merkityksellisenä (Baker ym. 2013, 262–265), minkä lisäksi palaute palvelee yrityksen tavoitteita ja on perusteltu ja hyväksytty työväline, joka liittyy kiinteästi työhön ja prosesseihin (Ranne 2014, 38). Tutkimuksissa on todettu, että vahvan palautekulttuurin organisaatioissa työntekijät ovat taipuvaisempia etsimään ja hyödyntämään palautetta kuin heikon palautekulttuurin organisaatioissa (Steelman ym. 2004, Whitaker ym. 2007). Työntekijöillä on myös parempi käsitys esimiesten ja alaisten välisestä vuorovaikutuksesta, mikä lisää

työtyytyväisyyttä (Anseel & Lievens 2007), ja he ovat sitoutuneempia organisaatioonsa (Norris-Watts & Levy 2004).

Tarkastellessaan, miten palautekulttuuria voidaan kehittää, London & Smither (2002, 85–86) tunnistavat kolmenlaisia interventioita: Ensimmäkin palautteen laatua voidaan parantaa esimerkiksi esimiesten koulutuksella sekä selkeillä suorituksen mittaamisen menetelmillä ja käyttäytymistä koskevilla standardeilla. Organisaation tulee niin ikään järjestää aikaa palautteen läpikäymiseen ja selkiyttämiseen. Palautteen tärkeyttä korostavaan interventioiden kategoriaan kuuluvat muun muassa johdon esimerkillisyys, työntekijöiden osallistaminen yhteisten standardien määrittelyyn sekä palautteen saannin varmistaminen ja kohentuneesta suorituksesta palkitseminen. Kolmanneksi organisaatio voi tukea palautteen käyttämistä esimerkiksi hyödyntämällä fasilitoijia, kouluttamalla esimiehiä valmentajiksi, kannustamalla palautteesta keskustelemiseen ja tarjoamalla mahdollisuuksia oppimiseen.

Vastaavasti Baker ym. (2013, 262–265) listaavat kolme avaintekijää palautteelle suotuisan organisaatiokulttuurin (*feedback-friendly culture*) rakentamisessa. Heidän mukaansa olennaista on antaa palautetta jatkuvasti, säännöllisesti, tavoitteellisesti ja oppimista tukevien. Oppimista voidaan edistää esimerkiksi rohkaisemalla tiimityöhön ja antamalla työntekijöille sopivia haasteita. Toinen tärkeä tekijä on luottamusta ja psykologista turvallisuutta edistävän ilmapiirin vahvistaminen jatkuvan vastavuoroisen kommunikaation avulla. Luottamus muun muassa kannustaa palautteen pyytämiseen ja varmistaa, ettei palaute synnyttä konflikteja. Kolmanneksi tekijäksi tutkijat mainitsevat dialogin, joka mahdollistaa palautteen virtaamisen kaikkiin suuntiin. Dialogi tulee tunnistaa strategiseksi tavoitteeksi organisaation kaikilla tasoilla ja johdon tulee näyttää esimerkkiä sen edistämiseksi.

Edellä mainitut huomiot johtajien esimerkillisyydestä käyvät yksiin Scheinin näkemyksen kanssa johtajien keskeisestä roolista kulttuurien muovaajina. Scheinin mukaan (1987, 19) johtajien jopa tärkein tehtävä saattaa olla kulttuurin luominen ja johtaminen. Toistuvat rutiinit ja käytänteet ovat puolestaan organisaatiokulttuurin näkyvimpiä osia, jotka tuovat rakennetta organisaation todellisuuteen. Koska ryhmän jäsenet etsivät luonnostaan rutiinien ja prosessien tuomaa vakautta, johtajat voivat käytänteiden avulla vahvistaa tärkeinä pitämiään asioita. Käytänteet kertovat, minkälaisiin asioihin organisaatiossa halutaan kiinnittää huomiota ja mitä siellä arvostetaan. (Schein 2016, 184, 198–199.)

Scheinin ajattelun ja palautekulttuurin kehittämistä sivuavan kirjallisuuden pohjalta voidaan päätellä, että kehittämällä palautetta tukevia käytänteitä – tai tekemällä interventioita, kuten London & Smither asian ilmaisevat – voidaan vahvistaa palautekulttuuria. Palautekulttuuri rakentuu organisaation jäsenten yhdessä luomien, palautteen virtaamista

edistävien käytänteiden kautta ja todentuu organisaation jäsenten ajattelussa ja käyttäytymisessä. Seuraavassa luvussa perehdytään joihinkin konkreettisiin palautekäytänteisiin kohdeorganisaation toimialalla, ohjelmistokehityksessä.

### 3 Ohjelmistokehityksen palautekäytänteitä

Modernille ohjelmistokehitykselle on kuvaavaa tarve mukautua nopeasti muutoksiin. Puhutaan ketterästä ohjelmistokehityksestä, joka sai alkunsa vastareaktion perinteisille, etukäteissuunnittelua painottaville ohjelmistokehityksen menetelmille. Niiden keskeisiksi ongelmiksi nähtiin muun muassa hitaus ja huono laatu. (Ching & Mutuc 2018.) Ketterä kehitys on osoittautunut vaikeasti määriteltäväksi, mutta tavallisesti siihen liitetään muun muassa seuraavia piirteitä: muutoksen aikaansaaminen ja hyväksyminen, muutoksesta oppiminen, taloudellisuus, korkea laatu, menetelmien yksinkertaisuus sekä pyrkimys tuottaa jatkuvaa arvoa asiakkaalle (Conboy 2009). Niin ikään ominaispiirteiksi voidaan nähdä yhteistyö asiakkaan kanssa sekä iteratiivinen eli lyhyisiin kehityssykleihin perustuva toteutustapa (Ching & Mutuc 2018).

Ketterän kehityksen ydin kiteytyy vuonna 2001 julkaistuun ketterän ohjelmistokehityksen julistukseen (*Agile Manifesto*). Se painottaa kanssakäymistä työkalujen sijasta, asiakasyhteistyötä sopimusneuvottelujen sijasta, toimivan ohjelmiston ensisijaisuutta suhteessa dokumentaatioon sekä muutokseen vastaamisen tärkeyttä suhteessa suunnitelman noudattamiseen (Beck ym. 2001a). Julistuksen sisältö tarkentuu 12 periaatteessa, jotka tarjoavat suuntaviivoja sille, miten laadukasta ohjelmistoa voidaan tuottaa ketterällä tavalla (Dingsøyr, Nerur, Balijepally & Moe 2012, 1214).

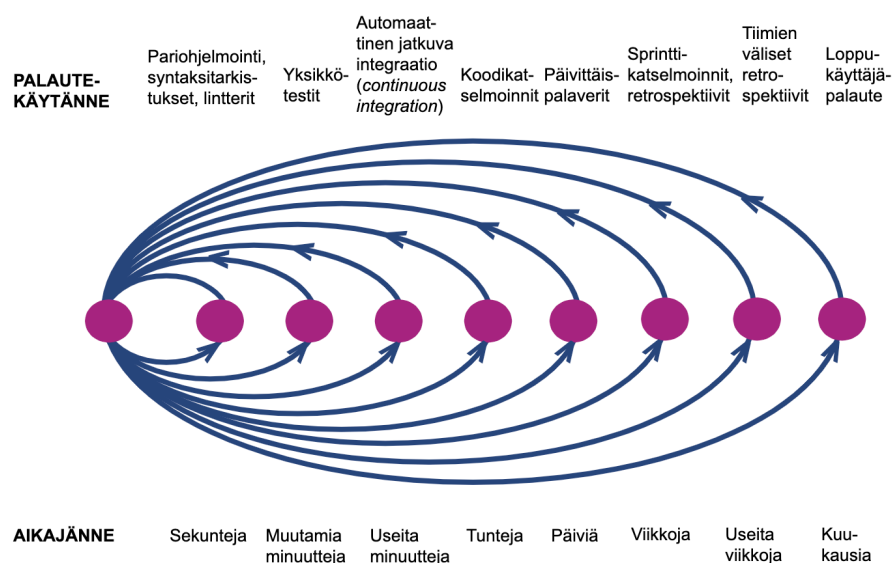
Julistus periaatteineen on vaikuttanut useiden ketterien menetelmien ja käytänteiden kehittämiseen. Tällaisia ovat muun muassa Scrum, joka keskittyy ketterään projektinhallintaan sekä eXtreme Programming (XP), joka ottaa kantaa ohjelmistotekniisiin käytänteisiin. Scrumin sekä Scrumin ja XP:n hybridimuotojen on todettu olevan eniten käytettyjä ketteristä menetelmistä (CollabNet 2019). Ketterään ohjelmistokehitykseen pyrkivän yrityksen ei tarvitse noudattaa yhtä menetelmää tai niiden yhdistelmää, vaan valikoituja käytänteitä voidaan hyödyntää kulloinkin sopivaksi katsotulla tavalla. Tämän kehittämistehtävän kohdeorganisaatiossa ohjelmistokehitystä tehdään ketterien periaatteiden pohjalta mutta noudattamatta kirjaimellisesti tiettyjä menetelmiä.

Kyky reagoida nopeasti muutoksiin edellyttää oletuksena toimivaa yhteistyötä ja jatkuvaa viestintää mukaan lukien palautteen antamista ja vastaanottamista niin tiimin sisällä kuin asiakkaiden kanssa. Vaikka palaute-sanaa ei suoraan mainita ketterän kehityksen julistuksessa, tiimin sisäisen reflektoinnin ja palautteenannon tärkeys on johdettavissa seuraavasta periaatteesta: "Tiimi tarkastelee säännöllisesti, kuinka parantaa tehokkuuttaan, ja mukauttaa toimintaansa sen mukaisesti" (Beck ym. 2001b). Taustalla on ajatus itseorganisoituvista tiimeistä, joiden jäsenet työskentelevät yhdessä pyrkien säilyttämään sellaisen

tahdin, joka mahdollistaa luovuuden ja tuottavuuden. Asiakkaat tai heidän edustajansa ovat aktiivisesti mukana kehitysprosessissa edistämällä palautteenantoa ja reflektointia paremman lopputuloksen mahdollistamiseksi. (Dingsøyr ym. 2012, 1214.) Periaatteissa linjataan myös kasvokkain käytävän keskustelun olevan tehokkain tapa välittää tietoa tiimille ja tiimin jäsenten kesken (Beck ym. 2001b).

Vaikka palaute vaikuttaisi olevan varsin harvoin keskiössä ketterää ohjelmistokehitystä käsittelevässä tutkimuksessa, edellä kerrotun pohjalta palautteen voidaan ajatella läpileikkaavan kaikkea ketteriin menetelmiin sisältyvää toimintaa. Palaute tulee esille esimerkiksi ohjelmistokehitystiimien reflektointia, oppimista, tiedon jakamista ja viestintää tarkastelevissa tutkimuksissa sekä yleisinä toteamuksina palautteen tärkeydestä ja ohjelmistokehittäjien tarpeesta saada palautetta. Stray, Moe & Dingsøyr (2011, 147) toteavat, että ketterät menetelmät tarjoavat useita tapoja palautteen antamiselle ja kokemusten analysoimiselle. Mahamin (2008, 176) mukaan ketterien menetelmien yhtenä perustavanlaatuisena periaatteena on varmistaa palauteluuppien olemassaolo, jotta tiimi ja laajemmin koko organisaatio voivat oppia ja kehittyä.

Ketterän ohjelmistokehityksen kytköstä palautteeseen kuvaa hyvin Matthiesin (2019, 150) havainnollistus eri mittaisista palautesykleistä tai -luupeista Scrum-viitekehityksessä (kuvio 2). Koodaamisen aikana ohjelmoijan on mahdollista saada jatkuvaa lyhyen aikavälin palautetta esimerkiksi automaattisten koodintarkistusten ja yksikkötestien muodossa sekä pariohjelmoinnissa pariltaan. Koodikatselmoinnit ja päivittäispalaverit tuovat palautetta päivätasolla, ja kehityssyklejä rytmittävät katselmoinnit ja retrospektiivit toimivat joidenkin viikkojen mittaisissa palauteluupeissa. Pidemmällä aikavälillä palautetta saadaan esimerkiksi tiimien välisissä retrospektiivipalaverissa ja loppukäyttäjiltä muun muassa metriikoiden välityksellä.



Kuvio 2. Palauteluupit Scrum-viitekehityksessä (mukaiillen Matthies 2019, 150)

Tässä luvussa tarkastellaan keskeisiä ohjelmistokehitykseen liittyviä käytänteitä, jotka voidaan mieltää palautekäytänteiksi: niissä välittyy arvioivaa tietoa työn tai prosessien edistymisestä tai laadusta, siitä, miten tiimi tai yksilö toimii ja miten tekemistä voidaan kehittää. Käytänteet käsitellään lyhyesti yleiskuvan saamiseksi ja taustoitukseksi palautetiimin työskentelylle. Koska kehittämistehtävässä huomio on erityisesti tiimissä ja työntekijöiden välisessä palautteessa, käsittelyn ulkopuolelle jäävät esimerkiksi automatisoidut ja analytiikkaa hyödyntävät palautemekanismit.

### 3.1 Koodikatselmointi

Katselmoinnit ovat tärkeä vertaisarvioinnin menetelmä, jolla on keskeinen rooli ohjelmiston laadunvarmistuksessa (Bacchelli & Bird 2013, 712). Katselmoinnin kohteena voi olla mikä tahansa artefakti, kuten koodi, määrittelydokumentaatio tai suunnitelma (Harjumaa, Tervonen & Huttunen 2005). Koodikatselmoinnissa (*code review*) ohjelmiston lähdekoodista etsitään virheitä, joilla on vaikutusta ohjelmiston sisäiseen tai ulkoiseen laatuun. Sisäisen laadun ongelmat näkyvät ohjelmistokehittäjille ja niihin lukeutuvat esimerkiksi koodin monimutkaisuus, huono muokattavuus sekä vaikea luettavuus ja ylläpidettävyys. Sen sijaan ulkoisen laadun virheillä on merkitystä myös loppukäyttäjille. Ne voivat liittyä esimerkiksi käytettävyyteen, tehokkuuteen, luotettavuuteen ja eheyteen. (McConnell 2004, 463–465.)

Koodikatselmointia voidaan tehdä eri tavoin. Varhaiset katselmoinnit, koodin tarkastukset (*code inspection*), olivat raskaita ja aikaavieviä prosesseja, joissa 3–6 henkilöä kerääntyi yhteen tarkastamaan koodia ja raportoi löydöksistään kattavasti (Cohen, Teleki & Brown 2013, 24). Astetta epämuodollisempina menetelminä pidetään muun muassa tiimikatselmointeja (*team review*) ja läpikäyntejä (*walkthrough*) (Harjumaa ym. 2005). Nykyään katselmointeja tehdään myös huomattavasti kevyemmällä ja epämuodollisemmilla tavoilla, säännöllisemmin ja usein erilaisia työkaluja hyödyntäen (Bacchelli & Bird 2013, 712). Cohen ym. (2013, 26–28) mainitsevat paljon käytetyksi kevyeksi menetelmäksi esimerkiksi epämuodolliset ”olkapään yli” tehtävät läpikäynnit, joissa katselmoinnin tekijä ja koodin kirjoittaja käyvät koodin läpi kirjoittajan työpisteellä. Tavallisesti kirjoittaja ohjaa läpikäyntiä ja nostaa esille tekemiään muutoksia ja katselmoija kommentoi ja kyselee, antaa palautetta koodista.

Sittemmin erilaiset versionhallintapalvelut kuten laajalle levinnyt GitHub ovat edistäneet koodikatselmoinnin käyttöä niin sanottujen *pull requestien* muodossa. Käytännössä ohjelmoija koodaa korjauksen tai ominaisuuden omassa versionhallinnan haarassaan. Tultu-

aan valmiiksi hän tekee versionhallintajärjestelmässä pyynnön, joka näyttää automaattisesti koodiin tehdyt muutokset katselmoijalle, kuten sovittulle kollegalle. Katselmoinnin jälkeen mikäli koodin on todettu olevan kunnossa, se voidaan hyväksyä ja tuoda osaksi projektin päähaaraa. (Gousios, Pinzger & van Deursen 2014, 345–346.)

Nopea palautteensaanti ja virheiden korjaaminen aikaisessa vaiheessa ovat koodikatselmoinnin usein mainittuja hyötyjä, joiden on todettu tuovan kustannussäästöjä (Harjumaa ym. 2005). Vaikka katselmointien päätavoitteeksi mainitaan virheiden löytäminen koodista, katselmoineista on paljon muutakin etua ohjelmistokehittäjille. Esimerkiksi Bacchelli & Bird (2013, 712, 720) havaitsivat modernia koodikatselmointia käsitelleessä tutkimuksessaan, että käytänne muun muassa edisti tiedon jakamista, lisäsi tiimin ymmärrystä, mahdollisti parempien ratkaisujen löytämisen ongelmiin ja tuki oppimista. Toisaalta haasteena ilmeni, että katselmoineissa harvoin tunnistettiin esimerkiksi ylätasoin tai hienovaraisia ongelmia, minkä lisäksi katselmoijan puutteellinen ymmärrys koodista ja kontekstista laski saadun palautteen arvoa. Tutkijat havaitsivat myös, ettei työkalujen hyödyntäminen poistanut kehittäjien tarvetta kasvokkaiseksi ja samanaikaiselle kommunikatiolle.

Koodikatselmoinnin yhteydessä mainitaan usein myös pariohjelmointi, joka voidaan mieltää jatkuvaa katselmointia sisältäväksi prosessiksi. Käytänne painottuu etenkin XP-viitekehityksessä, mutta sitä hyödynnetään laajemminkin ketterässä ohjelmistokehityksessä. Beck & Andres (2004) määrittelevät pariohjelmoinnin kahden henkilön väliseksi dialogiksi, jota nämä käyvät koodatessaan ja pyrkiessään samalla parantamaan suoritustaan. Käytännössä ohjelmoijat istuvat vierokkain saman työpisteen ääressä vain toisen ohjelmoijista koodatessa kerrallaan. Tarkkailevan osapuolen tehtävänä on kiinnittää huomiota parinsa työskentelyyn ja osoittaa virheitä, joita tämä ei välttämättä huomaa tekevänsä. (Williams & Kessler 2002.) Pariohjelmoijat pitävät toistensa huomion tehtävässä, kehittelevät parannuksia, selkiyttävät ideoita, auttavat toisiaan eteenpäin ja pitävät toistensa vastuullisina (Beck & Andres 2004).

Myös pariohjelmoinnilla tähdätään tiedon jakamiseen ja oppimiseen. Esimerkiksi aloittelijan on sanottu oppivan tekemällä ja seuraamalla ammattilaisen työskentelyä, mikä voi olennaisesti lyhentää perehdytykseen käytettävää aikaa. Vastaavasti ammattilainen oppii selittäessään ratkaisujaan aloittelijalle ja reagoidessaan tämän esittämiin uusiin näkökulmiin. (Williams & Kessler 2002.) Salge & Berente (2016, 5403) analysoivat empiirisiä tutkimustuloksia pariohjelmoinnista suhteessa yksilöohjelmointiin 15 vuoden ajalta ja totesivat, että aineisto osoitti pariohjelmoinnin paitsi lisäävän oppimista, myös parantavan ohjelmistojen laatua ja vähentävän koodaamiseen käytettävää aikaa. Käytänteen kritiikki kohdis-

tuu esimerkiksi tehokkuuteen ja ajankäyttöön. Sun, Marakas & Aguirre-Urreta (2016) havaitsivat, että ohjelmoijat, joilla ei ollut kokemusta pariohjelmoinnista, pitivät käytännettä kalliimpänä ja tehottomampana kuin kokeneet pariohjelmoijat.

### 3.2 Päivittäispalaverit

Palaverit tarjoavat väylän tiedon jakamiselle, päätöksenteolle, työn koordinoinnille ja suunnittelulle sekä edistymisen seuraamiselle, joita voidaan pitää tärkeinä tekijöinä tiimin suoriutumisen kannalta (O'Neill & Allen 2012). Päivittäispalaverit eli *daily* (tunnetaan myös muun muassa nimillä *daily scrum*, *daily stand-up*, *morning roll call*, *daily huddle*) ovat ketterässä ohjelmistokehityksessä paljon hyödynnetty käytänne, jolla tähdätään viestinnän parantamiseen ohjelmistokehityksen projekteissa. Päivittäispalaverit ovat olennainen osa etenkin Scrum- ja XP-viitekehyksiä, joskaan eivät rajaudu pelkästään niiden sisälle. (Stray, Sjøberg & Dybå 2016, 101–102.)

Päivittäispalavereille on ominaista, että ne ovat lyhyitä, suunniteltuja tiimin sisäisiä tapauksia, joissa tiimi jakaa edistymisen kannalta olennaista tietoa (Stray, Sjøberg & Dybå 2016, 101–102). Scrum-mallissa keskeisiksi periaatteiksi mainitaan, että palaverit tulee pitää nimensä mukaisesti päivittäin, aina samaan aikaan ja samassa paikassa ja ne saavat kestää korkeintaan 15 minuuttia (Schwaber & Sutherland 2017, 12). XP-viitekehityksessä ei oteta kantaa palaverin pituuteen. Sen sijaan siinä linjataan, että palaverit pidetään päivittäin aamuisin ja osallistujat seisovat pitkien keskustelujen välttämiseksi (Wells 1999).

Palaverien agenda voi vaihdella tiimeittäin. Esimerkiksi Scrum-mallissa todetaan palaverien sisällön olevan tiimin itsensä päätettävissä. Olennaista on pyrkiä edistämään käynnissä olevan sprintin eli kehityssyklin tavoitteisiin pääsemistä. (Schwaber & Sutherland 2017, 12–13.) XP-viitekehityksessä palaverien tarkoituksena on viestiä ongelmista ja ratkaisuksista koko tiimin kesken (Wells 1999). Yleensä päivittäispalaverissa jokainen tiimin jäsen vastaa vuorollaan tiettyihin kysymyksiin, jotka saavat monesti seuraavan muodon (Stray ym. 2016, 102):

- Mitä olet tehnyt edellisen tapaamisen jälkeen?
- Mitä aiot tehdä seuraavaan tapaamiseen mennessä?
- Mitkä tekijät mahdollisesti estävät tai hidastavat tavoitteisiin pääsemistä?

Scrum-mallin kehittäjät Schwaber & Sutherland (2017, 12–13) näkevät päivittäispalaverit tiimin yhteistyön ja suorituskyvyn tehostamisen alustoina. Heidän mukaansa päivittäispalaverit parantavat viestintää, nopeuttavat päätöksentekoa, poistavat tarvetta muilta palavereilta, auttavat tunnistamaan kehittämisen esteitä ja lisäävät kehitystiimin ymmärrystä.

Säännöllisten ja selkeästi rajattujen, ytimekkäiden palaverien nähdään myös parantavan tiimin yhteenkuuluvuutta sekä edistävän tiedon jakamista, jolloin on epätodennäköisempää, että jokin kriittinen tieto jäisi huomaamatta. Kun palaverit pidetään seisten, ne ovat tehokkaita ja pysyvät lyhyinä. (Agile Alliance 2020a.)

Päivittäispalaverien hyödyistä on myös tutkimustuloksia. Esimerkiksi Pikkarainen, Haikara, Salo, Abrahamsson & Still (2008, 316) tutkivat Scrum- ja XP-käytänteiden vaikutuksia ohjelmistokehitystiimien kommunikaatioon ja havaitsivat, että päivittäispalaverit auttoivat tiimin jäseniä pysymään perillä projektin statuksesta ja ratkaisemaan designiin liittyviä ongelmia nopeammin. McHugh, Conboy & Lang (2012, 72, 74) puolestaan tutkivat luottamusta tiimeissä ja totesivat päivittäispalaverien edistävän tiimin yhteenkuuluvuutta, tuovan näkyvyyttä työn edistymiseen ja tarjoavan väylän tiedon jakamiseen ja palautteen saamiseen. Paasivaaran, Durasiewiczin & Lasseniuksen (2009, 198) hajautettuja ohjelmistokehitystiimejä koskevassa case-tutkimuksessa selvisi, että päivittäispalaverit auttoivat luomaan kokonaiskuvaa projektista ja ratkaisemaan ongelmia nopeammin. Lisäksi ne rohkaisivat tiimin jäseniä kommunikoimaan myös palaverien ulkopuolella, mitä pidettiin suurimpana päivittäispalaverien hyötynä.

Stray (2014, 2, 27, 33–36) tarkastelee ohjelmistokehityksen päivittäispalavereita käsittelevässä väitöskirjassaan muun muassa palavereiden keskeisiä positiivisia ja negatiivisia piirteitä tavoitteenaan selvittää, miten palavereita voitaisiin kehittää. Haastatteluaineiston perusteella Stray toteaa päivittäispalaverien suurimpien hyötyjen liittyvän parantuneeseen kommunikaatioon, tiedon jakamiseen ja ymmärryksen muodostamiseen siitä, mitä tiimin muut jäsenet tekevät. Tärkeinä hyötyinä näyttäytyvät myös ongelmien tunnistaminen ja ratkaiseminen sekä avun saaminen. Sen sijaan päivittäispalaverien suurimmat negatiiviset tekijät liittyvät statuksen raportoimisen korostumiseen, työflown keskeytymiseen sekä kokemukseen ajan hukkaamisesta. Viimeksi mainittua selittää muun muassa se, että kaikki osallistujat eivät keskity palaveriin tai palaverissa käsitellään asioita, jotka eivät tunnu osallistujista olennaisilta.

Edellä mainittujen haasteiden taklaamiseksi Stray (2014, 33–36) ehdottaa muun muassa, etteivät osallistujat raportoisi erikseen statustaan, vaan palaveriaika käytettäisiin tulevan suunnitteluun ja ongelmien ratkaisemiseen. Tämä lieventäisi joidenkin osallistujien kokemaa raportoimisen aiheuttamaa ahdistusta ja karsisi tilanteita, joissa oman vastauksen miettiminen vie huomion muiden kuuntelemiselta. Strayn mukaan myös palaverien järjestämistiheys on hyvä päättää tapauskohtaisesti (päivittäin ei ole automaattisesti paras), palaverille on etsittävä tiimiä vähiten häiritsevää ajankohta päivästä ja palaverit tulee pitää

seisten niiden venähtämisen estämiseksi. Jotta päivittäispalaverit eivät muodostuisi fasilitoijan ja tiimin jäsenten väliseksi vuoropuheluksi vaan kaikki tiimin jäsenet huomioivaksi keskusteluksi, Stray kehottaa jakamaan puheenvuorot jollakin muulla tavalla kuin fasilitoijan sanelemina.

### 3.3 Retrospektiivit

Palautetta välittäviin palaverikäytänteisiin liittyvät myös retrospektiivit. Siinä missä kirjallisuudessa palautteen käsite mainitaan satunnaisesti päivittäispalaverien yhteydessä, retrospektiivit yhdistetään nimenomaan reflektointiin, oppimiseen, kehittymiseen ja sitä kautta myös palautteeseen. Retrospektiiveissa, joita kutsutaan myös esimerkiksi nimellä *postmortem*, reflektoidaan tehtyä ja arvioidaan, mikä on mennyt hyvin ja mikä huonosti. Tavoitteena on lisätä tiimin jäsenten ymmärrystä toisistaan ja tehdystä työstä sekä kannustaa jatkuvaan parantamiseen. (Hayes, Grossman, Knapp & Rising 2011.) Derby & Larsen (2006) painottavat, ettei retrospektiiveissa ole kyse ainoastaan teknisestä kehitysprosessin tarkastelusta, vaan laajemmin tiimin työskentelyyn liittyvistä asioista. He näkevät retrospektiivien auttavan tiimin jäseniä parantamaan käytänteitään, käsittelemään ja ratkaisemaan ongelmia.

Säännöllisten retrospektiivien järjestämistiheyteen vaikuttaa tiimin kehityssyklin pituus. Esimerkiksi Scrum-viitekehityksessä määritellään kehityssyklin eli sprintin pituudeksi enintään kuukausi, jonka aikana tiimi tuottaa ainakin periaatteessa julkaisukelpoisen, ”valmiin” määritelmän täyttävän kokonaisuuden eli inkrementin. Sprintin lopussa pidetään ensin katselmointi, jossa tarkastellaan, mitä on tehty. Tämän jälkeen järjestetään retrospektiivi (kutsutaan usein nimellä *sprint retro*), jossa puolestaan keskitytään kysymykseen, miten on tehty – miten sprintti sujui ihmisten, yhteistyön, prosessien ja työkalujen näkökulmasta – ja laaditaan suunnitelma tiimin työskentelyn parantamiseksi seuraavan sprintin aikana. (Schwaber & Sutherland 2017, 9, 13–14.) Ajallisesti kehityssykleihin sidotut retrospektiivit kestävät tavallisesti yhdestä muutamaan tuntiin (Agile Alliance 2020b).

Retrospektiiveja järjestetään myös projektien päätteeksi tai ylipäätään isompien kehityskokonaisuuksien tultua valmiiksi. Esimerkiksi Birk, Dingsøyr ja Stålhane (2002, 43, 45) pitävät retrospektiiveja helppoina tapoina tiedon jakamiseen kaikenkokoisissa projekteissa. Heidän mukaansa postmortemit ovat hyödyllisiä myös silloin, kun projekti saavuttaa tietyn virstanpylvään tai kun yritys haluaa kerätä laadullista, kokemusperäistä tietoa samankaltaista tulevaa projektia varten. Projektien retrospektiivit voivat pitkän aikajänteen palaute-luuppeina auttaa muodostamaan paremman kokonaiskuvan siitä, miten tiimi on päässyt tiettyyn pisteeseen. Lisäksi ne voivat helpottaa uusien henkilöiden ottamista mukaan ti-

miin. (Maham 2008, 176–177.) Fajtakin (2005, 80) mukaan projektiretrospektiivit ovat tehokkain tapa varmistaa, että tiimin jäsenten hankkima tietämys tunnistetaan ja hyödynnetään. Koska tarkasteltava ajanjakso on varsin pitkä, projektien retrospektiivit saattavat kestää muutamasta tunnista jopa muutamaan päivään (Hayes ym. 2011).

Derby & Larsen (2006, 5–14) jakavat retrospektiivin seuraaviin vaiheisiin: aloitus, tiedon kerääminen, oivallusten muodostaminen, suunnitelman laatiminen ja retrospektiivin päättäminen. Aloituksessa todetaan muun muassa retrospektiivin tarkoitus ja tavoite. Tiedon keräämisen vaiheessa tiimin jäsenet refleктоivat ja käyvät keskustelua kehitystyön aikana kohtaamistaan ongelmista ja tunteista, joiden analysoinnin pohjalta pyritään pääsemään oivalluksiin: ymmärtämään syy–seuraussuhteita ja näkemään vaihtoehtoisia tapoja tehdä asioita. Tämän jälkeen päätetään kehityskohteet eli mitä tiimi pyrkii parantamaan tekemisessään seuraavan kehityssyklin aikana. Lopetusvaiheessa tehdään yhteenvetoa retrospektiivin tuloksista. Derbyn & Larsenin mukaan edellä kuvattu vaiheistus muun muassa auttaa ymmärtämään erilaisia näkemyksiä ja tarkastelemaan kokonaisvaltaisesti tiimin käytänteitä, tuo keskusteluun vapautta ja konkretisoi seuraavat askeleet.

Retrospektiivit ovat tyypillisesti fasilitoituja, minkä nähdään helpottavan sitä, että kaikkien tiimin jäsenten ääni saadaan kuuluviin (Agile Alliance 2020b). Kirjallisuudessa mainitaan paljon erilaisia harjoituksia, joiden avulla fasilitoija – joka voi tulla niin tiimin sisältä kuin ulkopuoleltakin – voi edistää keskustelua, tiedonkeruuta ja päätöksentekoa palaverin aikana tai mahdollisesti ennakkotehtävien muodossa. Koska tiimit ja niiden kohtaamat tilanteet ovat erilaisia, myös retrospektiivien konkreettiset sisällöt muodostuvat erilaisiksi. Fasilitoijan tehtävänä on valita tiimille kulloinkin sopivat harjoitukset. (Gonçalves & Linders 2014, 9–10.)

Vaikka retrospektiivejä pidetään yhtenä tärkeimmistä ketterän kehityksen käytänteistä, niistä on tehty verrattain vähän tieteellistä tutkimusta (Dingsøyr, Mikalsen, Solem & Vestnes 2018, 192). Monissa artikkeleissa keskitytään kuvaamaan retrospektiivien toteutusta ja antamaan vinkkejä retrospektiivien vetämiseen. Tavallisesti tutkimuksessa ja kirjallisuudessa retrospektiivit yhdistetään refleктоimiseen, joka puolestaan liittyy olennaisesti oppimiseen ja prosessien parantamiseen (Dingsøyr ym. 2018, 192). Esimerkiksi Andryiani, Hoda & Amor (2017, 15–17) tunnistivat retrospektiiveissa kolmentasoisia refleктоintia: Ensimmäiseen tasoon he yhdistivät ongelmien ja tunteiden kuvaamisen. Toisella tasolla refleктоinti tarkoitti onnistumisten ja epäonnistumisten taustalla olevien syiden sekä kehitystarpeiden tunnistamista. Viimeinen ja korkein refleктоinnin taso mahdollisti konkreettisten tehtävien luomisen seuraavaa kehityssykliä varten. Heidän tärkein löydöksensä oli, että korkeimmalle tasolle pääseminen edellytti alempien tasojen sisäistämistä.

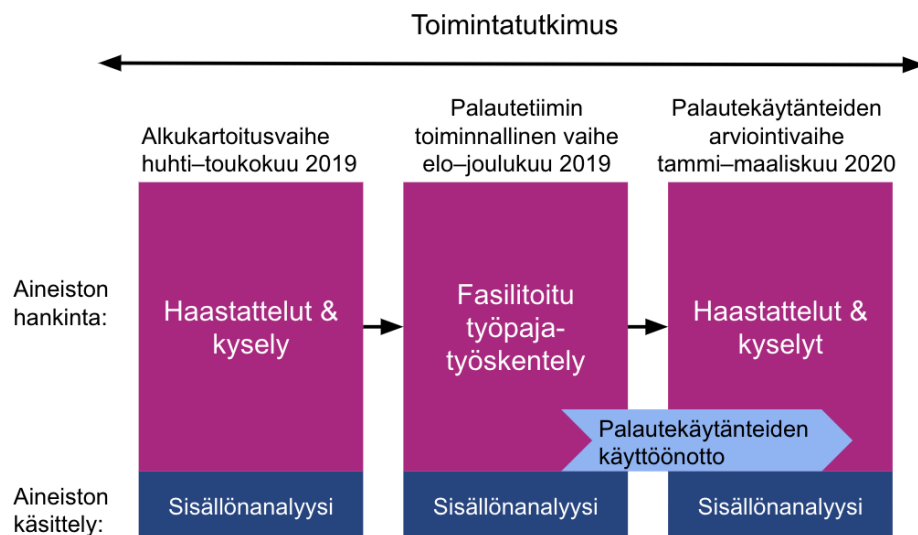
Dingsøyr & Hanssen (2003, 5, 11) puolestaan tutkivat oppimista XP-viitekehityksessä ja ehdottivat tutkimuksensa pohjalta kevyen postmortem-käytännön hyödyntämistä kehityksessä. Oppimisen laajentamiseksi he suosittelivat varsinaisen kehitystiimin ulkopuolisten henkilöiden mukaan ottamista projektin jälkeiseen retrospektiiviin uusien oivallusten saamiseksi puolin ja toisin. Hayesin ym. (2011, viimeinen sivu) tutkimuksessa retrospektiivit näyttäytyivät tehokkaina keinoina tunnistaa kehittämistä vaativia prosesseja ja saada niissä aikaan muutosta. Tätä selittää osaltaan se, että retrospektiivit antavat vapauden ja vallan tiimille. Kun tiimi itse määrittelee, mitä se parantaa ja miten, se myös sitoutuu muutokseen (Gonçalves & Linders 2014, 51).

Kirjallisuudessa tuodaan esille myös retrospektiivien tyypillisiä sudenkuoppia, joita esimerkiksi Matthies & Dobrigkeit (2020) peilasivat tekemiinsä case-tutkimuksiin. Tutkimusten pohjalta he totesivat retrospektiivien suurimmiksi haasteiksi valmistelun puutteen, tiimiläisten haluttomuuden tuoda esille näkemyksiään, puhumisen painottumisen konkreettisen kehittämisen sijasta, tiimin keskittymisen vahvasti negatiivisiin seikkoihin sekä liian samanlaisina pysyvät retrospektiivikäytännöt. Haasteet aiheuttivat muun muassa palaverien venymistä, konkreettisten kehitysaskelien puuttumista ja ongelmien käsittelemättä jättämistä. Tutkijat kokeilivat onnistuneesti kaikkiaan 11:tä kirjallisuudesta tuttua harjoitusta haasteiden taklaamiseen eri tiimeissä ja laativat tulosten pohjalta kuvauksen siitä, mikä harjoitus on hyödyllinen minkäkin haasteen kohdalla. Samalla he panivat merkille, että jotkin harjoitukset saattoivat yhtäältä korjata tietyn ongelman mutta toisaalta luoda uusia.

## 4 Menetelmälliset valinnat ja kehittämistehtävän toteutus

Tutkimusmenetelmillä viitataan tutkimuksessa käytettäviin aineiston hankinta- ja analyysimenetelmiin, -tekniikoihin ja -välineisiin. Perinteisesti tutkimusmenetelmillä on pyritty kuvaamaan, selittämään tai ennustamaan tutkittavaa ilmiötä ja toteuttamaan näin tutkimuksellisuutta. Käytännönläheisessä kehittämisessä menetelmillä voidaan nähdä olevan laajempikin merkitys: menetelmien tehtävänä on myös lisätä kohdeorganisaation tuntemusta, tukea tiedon jakamista ja yhteistä tiedon tuottamista. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 22, 25.)

Tässä luvussa esitellään kehittämistehtävän menetelmälliset lähtökohdat ja toteutus (kuvio 3). Liikkeelle lähdetään ylätasolta, toimintatutkimuksesta, jota voidaan pitää yhdenlaisena laajana näkökulmana ja lähestymistapana kehittämiseen. Tämän jälkeen kerrotaan konkreettisista menetelmävalinnoista: aineiston hankinnasta työpajatyöskentelyllä, haastatteluilta ja kyselyillä sekä sisällönanalysista aineiston analyysimenetelmänä. Kehittämistehtävän alkukartoitusvaiheessa huhti–toukokuussa 2019 toteutettiin kolme haastattelua ja työyhteisölle suunnattu kysely. Elokuusta joulukuuhun 2019 tutkija veti palautetiimiä, jonka kehittämiä palautekäytänteitä otettiin käyttöön työyhteisön tiimeissä joulukuusta 2019 lähtien. Arviointivaiheessa tammi–maaliskuussa 2020 tutkija teki viisi haastattelua ja neljä kyselyä, joilla kartoitettiin kokemuksia käyttöönotetuista palautekäytännöistä.



Kuvio 3. Kehittämistehtävän toteutus

### 4.1 Toimintatutkimus tutkimusstrategiana

Kehittämistehtävän tutkimusstrategiaksi valikoitui toimintatutkimus, jota työelämässä nimitetään myös kehittäväksi työntutkimukseksi. Toimintatutkimukselle on ominaista lähteä

liikkeelle jostakin työyhteisössä ilmenevästä käytännön ongelmasta, johon pyritään löytämään ratkaisu. Kyse on vallitsevan todellisuuden muuttamisesta ja siitä miten asioiden tulisi olla, ei pelkästä nykytilan kartoittamisesta. Samalla tavoitteena on tuottaa uutta tietoa ja lisätä ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä, joka voi liittyä mihin tahansa ihmiselämän osa-alueeseen. Käytännönläheisyys sekä toiminnan muuttamisen vaatimus ovat tehneet toimintatutkimuksesta hyvin soveltuvan lähestymistavan monenlaiseen kehittämistyöhön, kuten työmenetelmien ja sosiaalisten käytäntöjen kehittämiseen. (Ojasalo ym. 2015, 58–59.)

Toimintatutkimus huomioi nimensä mukaisesti sekä toiminnan että tutkimuksen. Tarkoituksena on yhtäältä tutkia todellisuutta muutoksen mahdollistamiseksi ja toisaalta muuttaa todellisuutta tutkimisen mahdollistamiseksi (Kemmis & Wilkinson 2002, 21). Toiminta viittaa käytännön työelämään ja ihmisten mukanaoloon, aktiivisiin toimijoihin, jotka yhdessä löytävät ratkaisut ongelmiin ja näin tehdessään myös sitoutuvat muutokseen. Kuvaavaa on, että muutos käynnistyy sisältäpäin eikä ulkoa tulevien ohjeiden ja käskyjen sanelemana. (Kananen 2014, 11.) Yhteistyö ja osallistavuus ovat siten toimintatutkimuksen avainsanoja siinä missä käytännönläheisyys ja muutoskin. Pelkkä toiminta ei kuitenkaan riitä, sillä ilmiön ymmärtämiseksi ja muutoksen toteuttamiseksi tarvitaan myös tutkimusta. Toimintatutkimuksessa syntyy aineistoa ja sen myötä uutta tietoa (Ojasalo ym. 2015, 59).

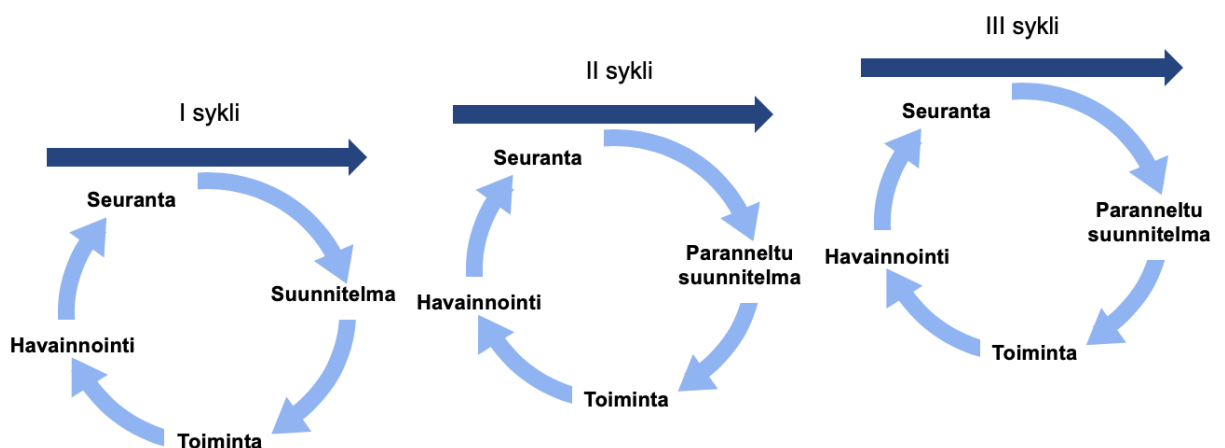
Toimintatutkimukselle tyypillisessä osallistavassa kehittämisessä ajatuksena on hyödyntää työyhteisössä jo valmiina olevaa tietämystä ratkaisujen muotoilemisessa. Työyhteisön jäsenet ovat itse oman työnsä asiantuntijoita ja tuntevat parhaiten työhönsä liittyvät ongelmat (Ojasalo ym. 2015, 59). Kemmis & Wilkinson (2002, 22) toteavat, että koska käytännöt syntyvät sosiaalisessa kanssakäymisessä, niiden muuttamisenkin tulee perustua yhteistyöhön. Osallistavuus on myös tasavertaisuutta, sillä toimintatutkimuksessa kehittäminen ei ole yrityksen johdon yksinoikeus, vaan osallistajat voivat tulla kaikkialta työyhteisöstä. Heidän panoksensa nähdään yhtä arvokkaina, olivatpa viralliset tittelit ja työnkuvat mitä tahansa (Ojasalo ym. 2015, 61). Toimintatutkimuksen periaatteiden mukaan toiminnan kehittämiseen osallistuvat ne, joita ongelma koskee (Kananen 2014, 11).

Tutkija, joka niin ikään nähdään aktiiviseksi osallistujaksi ja toimijaksi muutosprosessissa, tekee yhteistyötä tutkittavien kanssa ongelman ratkaisemiseksi (Ojasalo ym. 2015, 59, 61). Yhteistyö ja yhteisöllisyys tarkoittavat, ettei toimintatutkimus ole tutkijavetoista tutkimusta, vaan paljon painoarvoa annetaan osallistujien näkemyksille. Esimerkiksi toimintatutkimuksen suunnasta, tavoitteista ja arvioinnista tutkija ja muut osallistajat sopivat tavallisesti yhdessä. Tutkijan tehtävänä on toimia eräänlaisena yhteistyökumppanina ja konsulttina, joka auttaa osallistujia hahmottamaan ongelmat, ideoimaan niihin ratkaisuja, op-

pimaan ja refleктоimaan. (Kiviniemi 1999, 70, 75–76.) Huovisen & Rovion (2007, 102) mukaan kentällä tapahtuvassa työssä on parhaimmillaan kyse dialogisesta oppimisesta, joka pohjautuu keskustelulle, ongelmanratkaisulle ja tiedonmuodostukselle.

Edellä kuvatut toimintatutkimuksen ominaispiirteet – käytännönläheisyys, muutos, osallisuus, yhteistyö – olivat tärkeitä myös tässä kehittämistehtävässä. Kantavana ajatuksena oli kehittää palautekulttuuria yhdessä. Tutkijan rooli tarkoitti aktiivista osallistumista kehittämiseen työyhteisön jäsenenä ja toteutui esimerkiksi fasilitoimalla palautetiimin toimintaa ja tuomalla teoreettista näkökulmaa keskusteluun. Kuvailemisen ja kartoittamisen sijaan yhteisenä tavoitteena oli saada aikaan näkyviä muutoksia arjessa. Kehittäminen miellettiin pitkäkestoiseksi prosessiksi, joka jatkuisi palautetiimin työskentelyn päätyttyä.

Jatkuvuuden ajatus tulee vahvasti esille toimintatutkimuksen kuvauksissa, joissa etenemistä hahmotetaan usein spiraalina tai syklinä. Prosessi lähtee liikkeelle suunnittelusta, etenee toimintaan ja sen jälkeen seurannan ja arvioinnin kautta jälleen uuteen sykliin (kuvio 4). Siten seuraava sykli alkaa siitä, mihin edellinen sykli päättyi. Jokaiseen vaiheeseen sisältyy tutkimusta: muutostarpeen arviointia, toimenpiteiden määrittelyä ja valintaa sekä tulosten arviointia. (Kananen 2014, 12, 55.) Toimenpiteistä käytetään myös nimitystä interventio eli väliintulo, jossa tehdään jotakin eri tavalla kuin aikaisemmin ja katsotaan, mitä siitä seuraa. Syklit jatkuvat loputtomiin, sillä uusi ratkaisu on olemassa vain niin kauan, kunnes sen tilalle kehitetään parempi ratkaisu. Tällaista jatkuvaan kehittämiseen ja parantamiseen tähtäävää prosessia voidaan jo itsessään pitää toimintatutkimuksen positiivisena tuloksena. (Heikkinen & Jyrkämä 1999, 44–45.)



Kuvio 4. Toimintatutkimus prosessina (mukaillen Kananen 2014, 13)

Todellisuudessa prosessi ei kuitenkaan etene näin suoraviivaisesti, ja mallia onkin kritisoitu sen jäykkyydestä. Erillisinä kuvatut vaiheet menevät käytännössä limittäin, minkä lisäksi on tavallista, että sykliin syntyy sivupolkuja, uusia ongelmia ja kehittämiskohteita, joita ei ole alun perin tultu ajatelleeksi. On mahdollista, että prosessi vie toimintatutkimuksen kokonaan uusille urille ja muuttaa painopistettä ja näkökulmaa alun asetelmasta. (Heikkinen & Jyrkämä 1999, 37–39.) Tähän viittaavat myös esimerkiksi Kemmis & Wilkinson (2002, 21), jotka pitävät olennaisena kehittävää otetta, eivät niinkään syklin vaiheiden orjallista noudattamista.

Toimintatutkimuksen onnistumisen kannalta ei ole myöskään olennaista tuijottaa syklien määrää, sillä iteratiivinen lähestymistapa ja jatkuvuus voivat näkyä jo yhdenkin syklin sisällä. Syklejä tärkeämpää on toimintatutkimuksen suunnittelu-, toiminta- ja arviointikokonaisuuksien toteutuminen. (Heikkinen, Rovio & Kiilakoski 2007, 82.) Palautekulttuurin kehittämiseen tähtäävä toimintatutkimus koostui yhdestä syklistä, mitä selittävät kokeiluihin liittyvät käytännön rajoitukset. Esimerkiksi lukukauden päättäjäiset -palautekäytännettä (ks. luku 5) ei olisi ollut mielekäästä kokeilla ja kehittää kuukausitasolla, ja toisaalta seuraavan syklin odottelu olisi siirtänyt tutkimuksen valmistumisen suhteettoman pitkälle tulevaisuuteen. Syklisyys kuvaa kuitenkin osuvasti prosessia alkukartoituksesta kokeilujen arviointiin. Myös palautetiimin työskentelyn voidaan nähdä toteutuneen jatkuvien suunnittelu-, toiminta- ja arviointivaiheiden kautta.

Haasteena toimintatutkimuksessa pidetään esimerkiksi tutkimuksen tilannesidonnaisuutta: tulokset pätevät useimmiten vain tutkittuun tapaukseen eikä niitä ole mahdollista hyödyntää laajemmin. Voidaankin todeta, ettei yleistäminen ole toimintatutkimuksen tavoitteena, kuten perinteisessä tutkimuksessa. (Kananen 2014, 11–12.) Ojasalo ym. (2015, 59) mainitsevat tyypillisiksi haasteiksi myös muun muassa epäselvyydet määrittelyssä, aikatauluongelmat ja osallistujien väliset ristiriidat. Esimerkiksi tutkijan ja muiden osallistujien luottamukselliset välit ovat olennaisessa osassa toimintatutkimuksessa. Jos luottamusta ei ole tai se menetetään, työ käy hankalaksi. (Huovinen & Rovio 2007, 102.)

Mitä tulee varsinaisiin tutkimusmenetelmiin, toimintatutkimus ei vielä itsessään kerro, miten kehittäminen tehdään käytännössä. Kyse ei ole menetelmästä, vaan pikemminkin strategiasta, joukosta menetelmiä, joiden avulla lähestytään tutkittavaa ilmiötä. (Kananen 2014, 27.) Yleisesti kehittämistyössä suositellaan käytettävän monipuolisesti erilaisia menetelmiä, myös sellaisia, joita ei perinteisesti ole mielletty kuuluviksi tieteelliseen tutkimukseen (Ojasalo ym. 2015, 104). Puhutaan triangulaatiosta, jolla viitataan ilmiön tutkimiseen ja mittaamiseen monesta näkökulmasta. Tämän ajatellaan parantavan tulosten luotetta-

vuutta. Triangulaatio voi toteutua monella tavalla: se voi liittyä erilaisten aineistojen, teorioiden ja/tai menetelmien käyttöön tietyssä tutkimuksessa. Ilmiötä voi tutkia myös useampi tutkija, jolloin puhutaan tutkijatriangulaatiosta. (Eskola & Suoranta 2000, 68–69.)

Laajassa kuvassa toimintatutkimuksen nähdään edustavan kvalitatiivista eli laadullista tutkimusperinnettä erona määrälliseen eli kvantitatiiviseen tutkimusperinteeseen. Tosin laadullinen tutkimus ei itsessään tähtää toiminnan muuttamiseen, kuten toimintatutkimus. (Kananen 2014, 27.) Perinteisesti laadullisen tutkimuksen ominaispiirteenä on pidetty muun muassa pyrkimystä ymmärtää syvällisesti ihmisten toimintaa (Vilkka 2015, 66–67). Tutkija on läheisessä kontaktissa tutkittaviinsa ja tulkitsee tuloksia oman itsensä kautta. (Kananen 2014, 22–23). Tarkastelun kohteena on usein pieni määrä tapauksia, joita analysoidaan kattavasti. Näin ollen tieteellisyyden kriteeri tulee laadusta eikä määrästä. Yleensä laadulliselle tutkimukselle ei myöskään aseteta määrällisestä tutkimuksesta tuttuja tutkimushypoteeseja; ennako-oletusten todentamisen sijaan tutkija pyrkii löytämään uusia näkökulmia ja oppimaan aineistonsa mukana. (Eskola & Suoranta 2000, 18–20.)

Käytännössä laadulliset ja määrälliset tutkimusmenetelmät eivät ole toisiaan poissulkevia ja raja niiden välillä on häilyvä. Esimerkiksi perinteisesti määrällisenä tiedonkeruumenetelmänä pidetyllä kyselyllä voidaan tuottaa laadullista aineistoa ja laadullisin menetelmin kuten haastatteluin kerättyä materiaalia voidaan tarkastella määrällisesti. Siten toimintatutkimukseenkin voi sisältyä – laadullisista lähtökohdista huolimatta – myös määrällisiä aineistonkeruu- ja analysointimenetelmiä (Kananen 2014, 27). Kehittämistyössä menetelmät tulee mieltää ennen kaikkea välineeksi, joka mahdollistaa entistä parempien käytänteiden luomisen (Ojasalo ym. 2015, 105).

## **4.2 Aineistonkeruu kehittämistehtävässä**

Toimintatutkimuksen menetelmille on kuvaavaa niiden osallistavuus. Menetelmien valintaan vaikuttavat esimerkiksi kohdeorganisaation koko, kehittämiskohde sekä tutkimus- ja kohdehenkilöstö. Tyypillisiä toimintatutkimuksen aineistonkeruumenetelmiä ovat muun muassa kyselyt, ryhmäkeskustelut, aivoriihet, haastattelut ja havainnointi. Niiden avulla on mahdollista tuoda esille työyhteisössä vallitsevaa hiljaista tietoa, toimijoiden kokemuksia ja asiantuntijuutta. (Ojasalo ym. 2015, 61–62.) Tutkimuksessa hyödynnettävä aineisto voi muodostua myös monenlaisesta muusta prosessin aikana tuotetusta materiaalista, kuten muistioista, raporteista ja sähköposteista, joskaan ne eivät avaa itse tutkimusprosessia (Huovinen & Rovio 2007, 104).

Yksi ilmeisen käytetty ja suositeltava menetelmä toimintatutkimuksessa on lisäksi tutkijan pitämä tutkimuspäiväkirja. Tutkija käy jatkuvasti keskusteluita osallistujien kanssa, kertoo

omista ajatuksistaan ja kartoittaa samalla osallistujien näkemyksiä. Tällaiset arjen kohtaamiset voivat olla toimintatutkimuksen kannalta hyvinkin merkittäviä ja viedä tutkimusta eteenpäin. Tutkimuspäiväkirjaan on hyvä sisällyttää tietoa paitsi tutkimuksen tekemisestä, myös esimerkiksi tunnelmista, saadusta palautteesta, mieltä askarruttavista kysymyksistä, oivalluksista ja omasta toiminnasta. (Huovinen & Rovio 2007, 107.)

Palautekulttuurin kehittämisessä tutkimuspäiväkirja, joka tosin sai nimen oppimis- ja kehittämispäiväkirja, oli hyödyllinen työväline, joka auttoi tutkijaa jäsentämään työskentelyään erityisesti palautetiimin parissa. Samalla päiväkirja toimi itsearviointi- ja reflektointialustana. Siinä missä esimerkiksi Huovisen ja Rovion (2007, 107) tutkimuspäiväkirja näyttyy järjestelmällisesti kerättyjen ja huolellisesti luokiteltujen havaintojen tallennuspaikkana, tutkijan omassa päiväkirjassa korostuivat oivallukset ja ideat sekä palautetiimin fasilitoimiseen liittyvät pohdinnat. Niitä puolestaan ruokkivat paitsi luettu kirjallisuus myös kehittämisprosessin aikana yksittäisten ihmisten kanssa vaihdetut ajatukset.

Seuraavassa esitellään palautekulttuurin kehittämisessä käytetyt tiedonkeruumenetelmät. Niihin lukeutuvat työpajatyöskentely syksyllä 2019 sekä kehittämistehtävän alkukartoitusvaiheessa ja arviointivaiheessa tehdyt haastattelut ja kyselyt. Tutkimusote on laadullinen olkoonkin, että kysely mielletään tavallisesti määrälliseksi menetelmäksi. Kehittämistehtävässä kyselyillä kerättiin pääasiassa laadullista aineistoa.

#### **4.2.1 Työpajatyöskentely**

Työpajatyöskentelystä tutkimuksellisenä menetelmänä on kirjoitettu varsin niukasti. Olemassa oleva kirjallisuus painottuu kuvauksiin siitä, miten toimiva työpaja järjestetään ja fasilitoidaan tai miten työpajoihin osallistuminen on kartuttanut osallistujien tietoja ja taitoja. Työpajat voidaan kuitenkin nähdä myös menetelmänä, jonka tavoitteena on täyttää paitsi osallistujien odotukset myös tutkimukselliset päämäärät tuottamalla luotettavaa aineistoa tutkittavasta ilmiöstä. (Ørngreen & Levinsen 2017, 72–73.)

Arkikäytössä työpaja-sanaa käytetään kuvaamaan monenlaisia tapahtumia, jotka keräävät ihmisiä yhteen. Kehittämistehtävän näkökulmasta tarkempi määrittely on tarpeen. Esimerkiksi Ørngreen & Levinsen (2017, 72–73) luonnehtivat työpajaa ajallisesti rajatuksi tapahtumaksi, jossa osallistujat työskentelevät yhdessä tietyn tavoitteen saavuttamiseksi ja vaikuttavat omalla aktiivisuudellaan tapahtuman kulkuun. Tutkija toimii fasilitaattorina, joka huomioi osallistujien tarpeet ja huolehtii tutkimuksellisten edellytysten toteutumisesta. Salonen, Eloranta, Hautala & Kinon (2017, 63) puolestaan määrittelevät työpajan tapaa-

miseksi, seminaariksi tai tapahtumaksi, ”jossa osallistujat saatetaan yhteistoimintaan erilaisin vuorovaikutuksellisin menetelmin ja välinein”. Heidän mukaansa olennaista on keskustelu sekä mielipiteiden, tietojen ja ajatusten vaihtaminen.

Aina työpajaa ei itsessään määritellä lainkaan, vaan se otetaan ikään kuin annettuna, paikkana, jossa osallistumista, luovuutta ja luovaa ongelmanratkaisua tukevat menetelmät voivat toteutua. Ojasalo ym. (2015, 44) kirjoittavat kehittämistyön menetelmien yhteydessä yhteisöllisistä ideointimenetelmistä, ”joissa joukko ihmisiä luo yhdessä uusia näkökulmia luovuutta tukevalla menetelmällä”. Tällaisiin menetelmiin lukeutuu heidän mukaansa esimerkiksi aivoriihi (*brainstorming*), jota voidaan nimittää myös ideointityöpajaksi. Vastaavasti Kantojärvi käsittelee kirjassaan ”Fasilitointi luo uutta” (2012) laajaa kirjoa luovuutta tukevia menetelmiä, joita voidaan hyödyntää monenlaisissa kohtaamisissa, kokouksissa ja työpajoissa. Mitä lopulta nimitetään menetelmäksi ja mitä työkaluksi tai -välineeksi on pitkälti tulkintakysymys niin kirjallisuudessa kuin käytännön työskentelyssäkin (Salonen ym. 2017, 56).

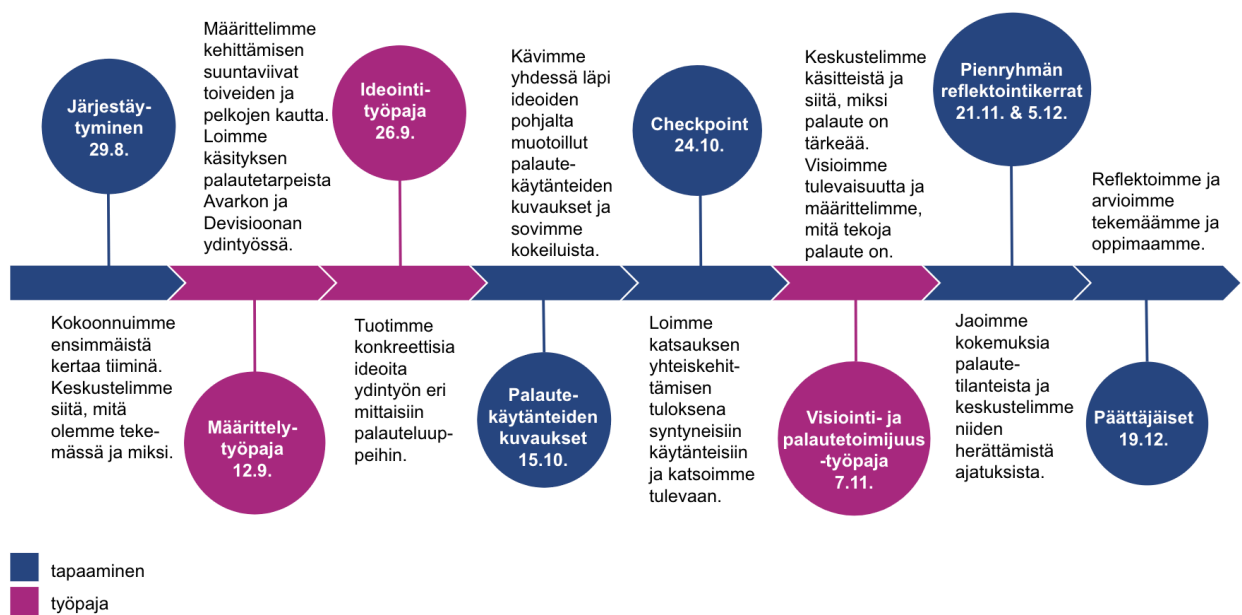
Tässä kehittämistehtävässä työpajatyöskentelyllä viitataan syksyllä 2019 kokoontuneen palautetiimin työskentelyyn. Palautetiimin muodostivat tutkijan lisäksi neljä avarkolaista ja neljä devisioonalaista. Tiimiläisiä ei valittu etukäteen, vaan palautekulttuurin kehittämistä kiinnostuneet ilmoittautuivat työyhteisön staff meetingin 16.8. jälkeen tutkijalle. Käytännössä kaikki ilmoittautuneet tulivat valituiksi tiimiin. Avarkolaisista kahden osallistujan roolit painottuivat sovellusarkkitehtuurin suuntaan ja kahden sovelluskehityksen suuntaan. Vastaavasti devisioonalaisista tiimiin tuli mukaan kaksi integraatiokehittäjää ja kaksi sovelluskehittäjää. Vaihtelevien työnkuvien ja taustojen lisäksi osallistujat tekivät töitä useissa eri asiakkuuksissa ja projekteissa, mikä toi monipuolisen kattauksen erilaisia näkemyksiä palautetiimin työskentelyyn.

Tiimissä ei ollut mukana osa-aikaista ydinhenkilöstöä, mikä voi selittyä esimerkiksi ajankäytöllisillä haasteilla. Osallistujiin ei lukeutunut myöskään puhtaasti hallinnon edustajia, mikä kertonee eniten hallinto henkilöstön vähyydestä Avarkossa ja Devisioonassa. Yritysten toimitusjohtaja jättäytyi tiimityöskentelyn ulkopuolelle, mutta kehittämistyön tilaajana hän toimi tärkeänä sidosryhmänä koko syksyn ajan. Keskustelimme palautetiimin työpajojen ja tapaamisten lomassa aineistosta, etenemistavoista ja etenemisen suunnasta, joka palvelisi myös johdon intressejä ja maksimoisi työn hyödyllisyyden organisaatiolle.

Palautetiimin työskentelyn voidaan nähdä täyttävän työpajatyöskentelyn tunnusmerkit: kyse oli yhteistoiminnallisista, osallistujia aktivoivista, tavoitteellisista tapahtumista, joissa tutkija toimi itse fasilitaattorina. Todellisuudessa tapahtumissa oli eroja, mikä sai aikaan

sen, että palautetiimissä oli luontevaa kutsua eri tapahtumia joko työpajoiksi tai tapaa-  
misiksi. Työpaja-nimityksen saivat sellaiset tapahtumat, joissa keskityttiin etukäteen suunniteltujen tehtävien tekemiseen. Agenda oli tarkasti aikataulutettu ja fasilitoijan rooli erityisen vahva. Sen sijaan tapaamisissa korostui keskusteleavuus ja fasilitointi oli luonteeltaan kevyempää. Tällä tavoin jaoteltuina työpajoja oli kaikkiaan kolme, tapaamisia kuusi (kuvio 5).

Tiimi kokoontui noin kahden viikon välein, ja yhden tapaamisen kesto oli tavallisesti puoli-  
toista tuntia. Kokoontumispaikkana oli oma toimitila lukuun ottamatta päättäjäisiä, jotka järjestettiin GLO Hotel Kluuvissa aamupalan yhteydessä. Yksi tai kaksi puolen päivän mittaista työpajaa olisivat saattaneet nopeuttaa kehittämisprosessia, mutta toisaalta vaatineet valmiimman suunnitelman kokonaisuudesta heti syksyn alkuun. Pienissä paloissa etene-  
minen jätti enemmän tilaa tiimiläisille itselleen vaikuttaa siihen, millaiseksi työskentely muodostui.



Kuvio 5. Palautetiimin työskentelyn vaiheet

Palautetiimin työskentelyn vaiheet on kuvattu kuviossa 5. Alkusyksy – määrittelytyöpaja 12.9., ideointityöpaja 26.9. ja palautekäytänteiden kuvaukset 15.10. – oli intensiivistä palautekäytänteiden kehittämisen aikaa. Checkpointin 24.10. jälkeen visiointi- ja palautetoimijuustyöpajassa 7.11. palautetiimin työskentely muuttui henkilökohtaisempaan ja kokeilevampaan suuntaan. Ihmiset ja palautetaidot olivat keskiössä pienryhmän reflektointiker-  
toina 21.11. ja 5.12., jolloin tutkija ja kolme palautetiimiläistä vaihtoivat ajatuksia kohtaa-  
mistaan palautetilanteista. Yhteiskehittämisen kokonaisuudessa ja tulosten näkökulmasta

palautetaidot jäivät kuitenkin sivurooliin, minkä vuoksi palautekulttuurin kehittämisen voidaan sanoa toteutuneen ennen kaikkea palautekäytänteiden kehittämisenä, käyttöönottona ja arvioimisena.

Työpajoissa ja tapaamisissa kerättiin kehittämistehtävän kannalta olennaista aineistoa. Aineiston keräämiseen käytettiin muun muassa äänittämistä, johon päädyttiin tiimin yhteisellä suostumuksella järjestäytymistapaamisen jälkeen. Yhteensä syksyn aikana äänitetyjä tapahtumia oli viisi: määrittelytyöpaja, ideointityöpaja, palautekäytänteiden kuvaukset, checkpoint sekä visiointi ja palautetoimijuus -työpaja. Pienryhmän henkilökohtaiseen reflektointivaiheeseen äänittäminen ei istunut luontevasti, ja päättäjien vapaamuotoisuus puolestaan mahdollisti sen, että tilanteessa oli helppo kirjoittaa muistiinpanot keskustelusta.

Äänitteiden lisäksi palautetiimissä syntynyt aineisto käsitti tekstejä kuten post-it-lappuja, muistiinpanoja ja kuvamateriaalia. Aineiston tuottamista ja keräämistä siivittivät erilaiset osallistavat fasilitointimenetelmät, joista on kirjoitettu runsaasti esimerkiksi luovan ongelmanratkaisun näkökulmasta. Työpajoissa aineistoa tuotettiin me-we-us-menetelmän pohjalta vaihtelevasti yksin, pareittain ja pienryhmissä, minkä lisäksi keskustelua käytiin koko palautetiimin voimin. Kantojärvi (2012, 54–55) mainitsee me-we-us-menetelmän hyväksi fasilitointimenetelmäksi, jolla voidaan osallistaa ryhmän jäseniä tasapuolisesti ja saada ryhmässä vallitsevaa tietotaitoa jaettua. Menetelmässä siirrytään vaiheittain yksilötyöskentelystä pienryhmätyöskentelyyn ja edelleen koko ryhmänä työskentelyyn, jolloin ihmisten erilaiset luonteet, ajattelunopeudet ja työskentelytavat tulevat huomioiduiksi. Alla kuvataan lyhyesti, miten aineistoa tuotettiin ja kerättiin palautetiimin kolmessa työpajassa.

Määrittelytyöpajassa kartoitettiin tiimiläisten toiveita ja pelkoja palautekulttuuriin ja sen kehittämiseen liittyen nopeiden yksilötehtävien muodossa. Tiimiläisillä oli 2 minuuttia aikaa kirjata post-it-lapuille toiveensa (1 toive/lappu), minkä jälkeen he toivat laput vuorotellen kirjoitustaululle ja avasivat niiden sisällön muille. Vastaava työskentelytapa toistettiin pelkojen kohdalla. Työpajan jälkipuoliskolla kartoitettiin palautetarpeita jatkuvan kehityksen, projekti- ja ylläpitotiimeissä. Tiimiläiset jaettiin neljäksi pariksi, joilla oli 15 minuuttia aikaa kirjata tarpeita ja niihin liittyviä tilanteita post-it-lapuille (1 asia/lappu). Tämän jälkeen sisällöt esiteltiin kaikille ja niistä keskusteltiin yhdessä.

Aineistoa tuotettiin post-it-lapuille myös ideointityöpajassa, jossa ideoitiin konkreettisia palautekäytänteitä eri mittaisiin palauteluppeihin. Tiimiläiset jaettiin kahteen isoon, neljän henkilön ryhmään. Ryhmillä oli noin 10 minuuttia aikaa työstää ideoita kuhunkin palauteluppiin ja kirjoittaa ideat post-it-lapuille (1 konkreettinen idea/lappu). Ryhmätyöskentelyn

jälkeen ryhmät toivat lappunsa vuorotellen kirjoitustaululle ja kertoivat niiden sisällön muille. Kirjoitustaulu oli jaettu valmiiksi sarakkeisiin eri mittaisten luoppien mukaan ja taululle oli lisätty näkyviin kaksi näkökulmaa ”kalenteriin sidotut käytänteet” ja ”tiettyjen tapahtumien triggeroimat käytänteet” pohdinnan helpottamiseksi. Tällaista ideointia ja ideoiden valintaa tukevaa menetelmää Kantojärvi (2012, 142) kutsuu elementtitauluksi.

Visiointi- ja palautetoimijuustyöpajan visiointiharjoituksessa hyödynnettiin OpoCoaching-kuvakortteja. Kortit, joiden yhdellä puolella on valokuva ja toisella tietynväriselle taustalle painettu vahvuusadjektiivi, on tarkoitettu kaikenlaisen ohjaustyön tueksi, ja niitä voidaan käyttää esimerkiksi herättämään keskustelua ja ideoita, sanoittamaan tunteita ja toimimaan itsereflektoinnin välineinä eri tilanteissa (OpoCoaching 2020). Tiimiläisiä kehoitettiin valitsemaan kuvapuolen perusteella kortti, joka heidän mielestään kuvasi erinomaisen palautekulttuurin työyhteisöä. Jokainen esitteli lopuksi muille oman korttinsa ja ajatuksensa sen takana. Työpajan jälkimmäisellä puoliskolla hahmoteltiin palautetta erilaisina tekoina. Tiimi jaettiin kahteen ryhmään, jotka kirjasivat noin 10 minuutin ajan mieleen tulevia tekoja A4-papereille. Lopuksi sisällöt esiteltiin muille, ja ne täydentyivät yhteisellä keskustelulla.

Harjoituksissa tuotettu aineisto, kuten post-it-laput, valokuvattiin, kerättiin talteen ja kirjoitettiin puhtaaksi yhdessä muistiinpanojen kanssa erilliseen Google Docsiin. Äänitteitä ei kokonaisuudessaan litteroitu eli muutettu tekstimuotoon, vaan niiden sisältöä käytettiin täydentämään muuta aineistoa. Äänitteistä poimitut kohdat lisättiin tekstimuodossa muun tekstin joukkoon. Auki kirjoitettu ja lopulta myös sisällönanalyysin mukaan järjestetty aineisto sisällytettiin palautetiimin yhteiseen slaidisettiin Google Drivessä. Samaa slaidisettia käytettiin työpajojen ja tapaamisten tehtävä- ja muun sisällön rakentamiseen ja osittain muistiinpanojen kirjoittamiseen. Siten slaidisetti palveli tiimin yhteisenä muistina, jota kaikilla tiimin jäsenillä oli mahdollisuus muokata.

Niin työpajojen aineisto, muistiinpanot kuin äänitteetkin toimivat syötteenä palautetiimin jatkon suunnittelulle. Tiimin työskentelyn vaiheita oli käytännössä mahdotonta lyödä lukkoon etukäteen, sillä vasta yhden työpajan tai tapaamisen jälkeen voitiin nähdä, mihin suuntaan työskentelyä kannatti seuraavaksi viedä. Yhdessä kehittämisen prosessi muotoutui syklisesti ja hahmottui kokonaisuudessaan vasta työskentelyn päätyttyä. Tällainen etenemistapa on tyypillinen laadullisessa ja toimintatutkimuksessa, jossa tutkimusasetelma, ilmiön teoretisointi ja aineiston keruuseen liittyvät ratkaisut muodostuvat vähitellen ja ruokkivat toisiaan (Kiviniemi 1999, 74, 76).

## 4.2.2 Haastattelut

Työpajojen ja tapaamisten lisäksi aineistoa kerättiin haastatteluilla. Haastattelut kuuluvat eniten hyödynnettyihin menetelmiin kehittämistyössä. Laadullisena tiedonkeruumenetelmänä ne mahdollistavat syvällisenkin tiedon keräämisen tutkittavasta ilmiöstä varsin lyhyessä ajassa ja soveltuvat siten hyvin tilanteisiin, joissa aihetta ei ole vielä tutkittu paljon ja sitä halutaan ymmärtää paremmin. (Ojasalo ym. 2015, 105–106.)

Kehittämistehtävässä haastattelua käytettiin alkukartoitusvaiheessa sekä lopuksi palautekäytänteisiin liittyvien kokeilujen arvioinnissa. Alkukartoitusvaiheessa huhti–toukokuussa 2019 tehtiin kolme haastattelua (taulukko 1). Haastattelujen tavoitteena oli selvittää, mitä ajatuksia palaute ylipäättään herättää henkilöstössä, ja ammentaa ajatuksista ideoita kehittämistehtävään. Haastateltavia oli yhteensä neljä, jotka kaikki kuuluivat ydinhenkilöstöön. Yhdessä haastatteluista oli samalla kertaa mukana kaksi henkilöä. Haastateltaviksi pyydettiin eri projekteissa työskenteleviä henkilöitä, joilla oletettiin olevan matala kynnyksellä keskustella aiheesta. Oletus perustui osittain siihen, että henkilöiden oli kuultu kommentoivan palauteaihetta. Osa-aikainen hallintohenkilöstö jätettiin tarkoituksella haastattelujen ulkopuolelle, sillä he edustivat pientä osaa kaikista avarkolaisista ja devisioonalaisista. Lisäksi tutkija pystyisi itse edistämään palautteen virtaamista henkilöstö- ja taloustoimintojen sisällä.

Taulukko 1. Alkukartoitusvaiheen haastattelut

Haastattelun ajankohta	Haastattelun kesto	Haastateltavan tunniste aineistossa
30.4.2019	35 min	Alku1
2.5.2019	39 min	Alku2, Alku3
7.5.2019	42 min	Alku4

Haastattelumenetelmiä on erilaisia. Yleensä menetelmät jaotellaan niiden strukturointias-teen mukaan. Toisin sanoen menetelmät eroavat siinä, kuinka kiinteiksi kysymykset ja haastattelun kulku on suunniteltu ja toisaalta kuinka paljon haastattelijalla on liikkumava-  
raa haastattelun aikana. (Ojasalo ym. 2015, 105–106.) Puhutaan strukturoidusta eli lomakehaastattelusta, puolistrukturoidusta haastattelusta ja strukturoimattomasta haastatte-  
lusta, jota kutsutaan myös avoimeksi haastatteluksi (Hirsjärvi & Hurme 2015, 43–45).

Koska alkukartoitusvaiheen haastatteluissa oli kyse ennen kaikkea aihepiirin hahmottami-  
sesta, haastattelujen formaatiksi valittiin avoin eli strukturoimaton haastattelu. Siinä missä  
faktatiedon keräämiseen soveltuva lomakehaastattelu on tarkkaan määritelty kysymyksiä  
ja niiden järjestystä myöten ja puolistrukturoidussa haastattelussa jokin elementti on lyöty

lukkoon etukäteen, avoin haastattelu on lähimpänä keskustelua (Hirsjärvi & Hurme 2015, 43–47). Haastattelut käydään määritellystä aiheesta, mutta sisällöllisesti ne eroavat toisistaan (Eskola & Suoranta 1998, 86). Lisäksi avoimen haastattelun tunnuspiirteinä voidaan pitää keskustelun avoimuutta ja osapuolten aktiivista osallistumista keskustelun kulkuun (Ojasalo ym. 2015, 108–109).

Käytännössä kaikki alkukartoitusvaiheen haastattelut aloitettiin kysymällä haastateltavilta, mitä heille tuli mieleen palautteesta tai miten he ymmärsivät palautteen. Tämän jälkeen haastattelut jatkuivat kussakin tapauksessa luontevalta tuntuvaan suuntaan. Kaikki haastattelut äänitettiin haastateltavien suostumuksella. Äänittämistä pidetään suositeltavana tapana, sillä äänitteet ovat kuin muisti, jonka avulla tutkijan on mahdollista palata yhä uudestaan haastattelutilanteeseen, löytää kerrotusta uusia merkityksiä ja lisätä omaa ymmärrystä aiheesta. Myös raportointi voidaan tehdä tarkemmin, kun haastattelut on äänitetty. (Ojasalo ym. 2015, 107.) Pituudeltaan haastattelut vaihtelivat 35–42 minuutin välillä.

Haastattelujen jälkeen aineisto litteroitiin ja tallennettiin Google Docsiin. Sopivan litterointitarkkuuden valintaan vaikuttaa kehittämistehtävä. Jos kiinnostus suuntautuu nimenomaan puheen sisältöön, litteroinnissa voidaan keskittyä ydinsisällön kirjaamiseen. Jos lisäksi tärkeitä ovat kieli ja käytetyt sanat, litterointi on hyvä tehdä sanatarkasti. Tarkimmillaan litteroinnissa huomioidaan esimerkiksi äänenpainot ja tauot, tunnetilat ja käyttäytyminen. (Ojasalo ym. 2015, 107–108; Kananen 2014, 105–106.)

Alkukartoitusaineisto litteroitiin ydinsisällön mukaan. Yksityiskohtaisempaan litterointiin ei ollut tarvetta, sillä kiinnostuksen kohteena olivat haastateltavien esille nostamat asiat. Litteroinnin yhteydessä haastateltaville annettiin tunniste anonymiteetin säilyttämiseksi. Tunniste muodostui lyhenteestä Alku = alkukartoitushaastattelu, jonka perässä ilmoitettiin haastattelun ajankohdan perusteella annettu järjestysnumero. Ensimmäisen haastateltavan tunnisteeksi tuli siten Alku1, seuraavan Alku2 jne.

Palautekäytänteiden arviointivaiheessa tammi–maaliskuussa 2020 haastatteluja tehtiin viisi (taulukko 2, s. 39). Haastattelujen tavoitteena oli selvittää käyttöönotettujen palautekäytänteiden sisältöä sekä haastateltavien kokemuksia käytänteistä. Käytännössä kolme haastatteluista käsitteli lukukauden päättäjäisiä, yksi retroja asiakkaan kanssa ja yksi koodi- ja tikettikatselmointia. Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluna, joka on paljon käytetty puolistrukturoidun haastattelun muoto. Teemahaastattelussa haastattelun aihepiirit eli teemat on päätetty etukäteen, mutta niiden järjestys ja laajuus vaihtelevat haastattelujen välillä (Eskola & Suoranta 2000, 86). Luonteeltaan teemahaastattelut ovat keskusteluvia, ja niissä puheen annetaan vapaasti virrata teemojen sisällä (Saaranen-Kauppinen &

Puusniekka 2006). Siten teemahaastattelut ovat lähempänä avointa kuin strukturoitua haastattelumuotoa (Hirsjärvi & Hurme 2015, 48).

Taulukko 2. Arviointivaiheen haastattelut

Haastattelun ajankohta	Haastattelun kesto	Haastateltavan tunniste aineistossa	Palautekäytänne, jota haastattelu koski
31.1.2020	17 min	Arvio1	Lukukauden päättäjäiset
31.1.2020	1 h 35 min	Arvio2	Lukukauden päättäjäiset
9.2.2020	1 h 9 min	Arvio3	Retrot asiakkaan kanssa
14.2.2020	20 min	Arvio4	Lukukauden päättäjäiset
28.2.2020	41 min	Arvio5	Koodi- ja tikettikatselemointi

Teemahaastattelurunkoa rakennettaessa ei laadita valmiita kysymyksiä vaan teema-alueita, jotka tarkentuvat kysymyksiksi varsinaisessa haastattelutilanteessa (Hirsjärvi & Hurme 2015, 66). Teema-alueet valitaan tutkittavan aiheen pohjalta ja muotoillaan esimerkiksi ranskalaisiksi viivoiksi. Lisäksi haastattelija voi miettiä etukäteen apukysymyksiä ja avainsanoja keskustelun tueksi. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Teema-alueiden luettelo toimii muistilistana haastattelijalle ja auttaa ohjaamaan keskustelua (Hirsjärvi & Hurme 2015, 66). Palautekäytänteiden arviointihaastatteluissa käytettiin seuraavaa teemahaastattelurunkoa: taustatiedot, käytänteen toteutus, käytänteen onnistuminen ja hyödyt, käytänteen haasteet ja kehittäminen, käytänne palautteen näkökulmasta, käytänteen jatko.

Haastateltaviksi valitaan henkilöitä, joilta oletettavasti saadaan parhaiten aineistoa tarkasteltavista asioista (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Arviointivaiheessa haastattelut suunnattiin henkilöille, jotka olivat ottaneet kokeiltavakseen tietyn palautekäytänteen omassa tiimissään tai työskentelyssään. Henkilöistä neljä kuului palautetiimiin ja yksi oli tiimin ulkopuolinen. Henkilöt haastateltiin erikseen, ja alkukartoitusvaiheen tapaan haastattelut äänitettiin haastateltavien suostumuksella. Lyhyimmän haastattelun kesto oli 17 minuuttia, pisimmän 1 h 35 minuuttia.

Myös arviointivaiheen haastattelut litteroitiin ydinsisällön perusteella Google Docsiin. Alkukartoitusvaiheen tapaan haastateltaville annettiin tunniste anonyymiteetin säilyttämiseksi. Tunniste muodostui lyhenteestä Arvio = arviointihaastattelu ja järjestysnumerosta, joka määräytyi haastattelun ajankohdan perusteella. Tunnisteen lopulliseksi muodoksi tuli siten Arvio1, Arvio2 jne.

### 4.2.3 Kyselyt

Kyselyt sijoittuivat niin ikään kehittämistehtävän alkukartoitusvaiheeseen ja arviointivaiheeseen. Ojasalo ym. (2015, 40) toteavat, että kyselyt sopivat tavallisesti hyvin lähtötilanteen kartoittamiseen ja tulosten arviointiin. Toisen, kriittisemmän näkemyksen mukaan kyselyjä ei suositella tehtäviksi toimintatutkimuksessa edes näissä tapauksissa, mikäli tiedot voidaan kerätä jollain muulla tavalla (McNiff & Whitehead 2009, 161). Yleensä toimintatutkimuksessa kyselyjä ei käytetä varsinaisen tutkimusprosessin aikana, mikä selittyy toimijoiden rajallisella määrällä (Kananen 2014, 103).

Kyselyt mielletään tyypilliseksi määrällisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi (Vilka 2015, 94). Tavallisia kyselymenetelmiä ovat postitetut kyselylomakkeet, internetissä vastattavat kyselyt sekä puhelimessa tai kasvokkain tehtävät kyselyt, jolloin haastattelija täyttää lomakkeen saamiensa vastausten pohjalta (Ojasalo ym. 2015, 121). Kyselyä varten määritellään otanta eli otoksen valinta perusjoukosta. Tutkittavia kohteita, kuten ihmisiä, nimitetään havaintoyksiköiksi, jotka kokonaisuudessaan muodostavat perusjoukon. Otos on puolestaan se joukko havaintoyksiköitä, joka valitaan mukaan tutkimukseen. Suuressa projekteissa on usein mahdotonta tehdä kaikki perusjoukon havaintoyksiköt käsittävää kokonaisotantaa, jolloin perusjoukosta on valittava edustava otos. (Vilka 2015, 98.)

Kehittämistehtävässä kyselyt painottuivat avoimiin kysymyksiin, ja vastausten analysointi oli pitkälti laadullista. Sen vuoksi kyselyt näyttäytyvät pikemminkin laadullisen tutkimuksen yhtenä muotona, jonka avulla voidaan tehdä myös määrällisiä päätelmiä. Alkukartoitusvaiheessa kyselyn otos käsitti kaikki avarkolaiset ja devisioonalaiset, ja palautekäytänteiden kokeilujen arvioinnissa kyselyt suunnattiin kokeiluihin osallistuneille. Kokonaisotanta oli mahdollinen, sillä henkilömäärät olivat pieniä.

Alkukartoitusvaiheen kysely laadittiin haastattelujen jälkeen. Kysely toteutettiin sähköisesti Google Formsilla toukokuussa 2019 (liite 1). Kutsu ja linkki kyselyyn lähetettiin sähköpostitse kaikille avarkolaisille (22 henkilöä) ja devisioonalaisille (13 henkilöä) tiistaina 14.5.2019. Sähköposti valikoitui viestintäkanavaksi Slack-pikaviestintäsovelluksen sijasta, sillä siten kysely oli helpointa kohdistaa juuri halutulle vastaanottajajoukolle. Vastausaikaa oli hieman alle kaksi viikkoa perjantaihin 24.5.2019 asti.

Kyselyn tavoitteena oli saada lisätietoa ongelmasta ja kehittämistarpeesta kehittämistehtävän muotoilemiseksi. Anonyymin kyselyn runko laadittiin tiiviiksi, ja se muodostui seuraavista kohdista: "1) Työnantajasi", "2) Arvioi seuraavaa väittämää: Saan riittävästi palautetta työstäni. Perustelee.", "3) Kuinka tärkeäksi koet palautekulttuurin kehittämisen Avarkossa ja Devisioonassa? Perustelee.", "4) Mitä haluaisit kehittää/muuttaa nykyisessä

palautekulttuurissa?”, ”5) Muuta”. Kohdat 1–4 olivat pakollisia. Kyselyyn vastasi 11 henkilöä: 8 avarkolaista ja 3 devisaionalaista. Vastausprosentti oli 31,4 %.

Arviointivaiheen kyselyt toteutettiin alkuvuonna 2020 niin ikään Google Formsilla. Anonyymit kyselyt suunnattiin käyttöönotettuihin palautekäytänteisiin osallistuneille, joita ei erikseen haastateltu. Koska käyttöönotot tehtiin tiimeittäin ja käytänteet saivat eri muotoja eri tiimeissä, myös kyselyt suunnattiin tiimikohtaisesti. Sen vuoksi lukukauden päättäjäiset - palautekäytänneestä laadittiin kolme erillistä kyselyä, yksi kullekin käytännettä kokeilleelle tiimille.

Taulukossa 3 on kuvattu palautekäytänteisiin liittyvien kyselyjen lähetyssajankohta, vastaajien lukumäärä ja vastausprosentti. Tunnisteet perustuvat kyselyä vastaavan haastattelun tunnisteeseen, jota täydennettiin kirjaimella. Esimerkiksi haastateltava tunnisteella Arvio1 ja kyselyyn vastanneet Arvio1a, Arvio1b ja Arvio1c liittyvät samaan lukukauden päättäjäiset -käytänneen käyttöönottoon. Koodi- ja tikettikatselmointi -palautekäytänneestä ei tehty haastattelun lisäksi kyselyä, sillä kyse oli haastateltavan henkilökohtaisesta kokeilusta omassa tiimissään. Kyselyistä lähetettiin linkki Slack-pikaviestintäsovelluksella joko tiimin kanavalle tai yksityisesti halutuille vastaanottajille.

Taulukko 3. Arviointivaiheen kyselyt

Kyselyn lähetyssajankohta	Vastaajien lukumäärä	Vastausprosentti	Vastaajien tunnisteet aineistossa	Palautekäytänne jota kysely koski
3.2.2020	3	60 %	Arvio1a, Arvio1b, Arvio1c	Lukukauden päättäjäiset
3.2.2020	4	50 %	Arvio2a, Arvio2b, Arvio2c, Arvio2d	Lukukauden päättäjäiset
5.3.2020	1	33,3 %	Arvio3a	Retrot asiakkaan kanssa
11.2.2020	3	60 %	Arvio4a, Arvio4b, Arvio4c	Lukukauden päättäjäiset

Haastattelujen tapaan kyselyjen tavoitteena oli selvittää kokeiluihin osallistuneiden kokemuksia palautekäytänneistä. Kyselyjen runko oli tiimeille ja palautekäytänneille sama ja kattoi seuraavat osa-alueet: mikä palautekäytänneessä oli onnistunutta, mitä siinä voitaisiin muuttaa/kehittää, mikä oli palautekäytänneen suurin hyöty/anti sekä kannattaako palautekäytännettä jatkaa. Liitteessä 2 on kuvattu esimerkinomaisesti yhden kyselyn pohja.

### 4.3 Sisällönanalyysi aineiston analysointimenetelmänä

Sisällönanalyysi on aineiston analysoinnin menetelmä ja viitekehys, jota voidaan soveltaa kaikessa laadullisessa tutkimuksessa. Analyysin tarkoituksena on tiivistää aineisto tutkimusongelman kannalta selkeään sanalliseen muotoon, jotta sen pohjalta voidaan tehdä

päätelmiä tutkittavasta ilmiöstä. (Tuomi & Sarajärvi 2003, 93, 110.) Mitä analyysi tarkoittaa ottaen pitää sisällään, jakaa mielipiteitä. Jotkut mieltävät analyysin alkavan jo aineistonkeruusta ja päättyvän tulkintaan. (Kananen 2014, 104.) Toiset ymmärtävät analyysin tekniikaksi, jolloin sillä viitataan aineiston järjestämiseen esimerkiksi luokittelemalla (Tuomi & Sarajärvi 2003, 95). Tässä kehittämistehtävässä analysoinnin katsotaan alkavan tilanteesta, jossa kerätty aineisto on jo purettu auki, ja päättyvän jäsennettyyn yhteenveetoon tulkintojen tekemistä varten.

Sisällönanalyysin ensimmäisenä askeleena voidaan pitää aineiston lukemista ja sisältöön perehtymistä, jota seuraa aineiston redusointi eli pelkistäminen. Pelkistäminen tarkoittaa, että tutkija päättää tutkimusongelman pohjalta, mistä hän on aineistossa kiinnostunut, etsii ja merkitsee kiinnostuksen kohteeseen liittyvät kohdat aineistosta esimerkiksi alleviivamalla ja poimii ne erilleen muusta aineistosta. Minkä mittaisia ilmauksia aineistosta poimitaan, vaihtelee tutkittavan asian mukaan. Analyysiyksikkönä voidaan käyttää esimerkiksi sanaa, lausetta tai ajatuskokonaisuutta. (Tuomi & Sarajärvi 2003, 94, 111–112.)

Redusoinnista siirrytään klusterointiin, jossa aineistosta hahmotellaan samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia. Toisin sanoen aineisto ryhmitellään jollakin sopivaksi koetulla, tutkimusta palvelevalla tavalla, kuten luokittelemalla, teemoittelemalla, tyypittelemällä, koodaamalla, kategorisoimalla tai indeksoimalla. (Tuomi & Sarajärvi 2003, 95; Kananen 2014, 112–113). Klusteroinnissa on kyse tutkijan tekemästä päättelystä, jossa tunnistetaan ainakin aineistolähtöinen, teorialähtöinen ja teoriasidonnainen lähestymistapa. Aineistolähtöisessä eli induktiivisessä analyysissä aineistoa tarkastellaan ilman teoreettista viitekehystä: tutkija lukee tekstiä ja miettii, minkälaisia asioita sieltä nousee esiin. (Eskola & Suoranta 2000, 151, 156.) Teorialähtöisessä eli deduktiivisessä analyysissä ryhmittelyn runkona käytetään jotakin olemassa olevaa viitekehystä, teoriaa tai käsitejärjestelmää. Teoriasidonnaisessa analyysissä ryhmittely alkaa aineistolähtöisesti, mutta teoriaa hyödynnetään analyysia ohjaavana ajatuksena. (Tuomi & Sarajärvi 2003, 116).

Klusteroinnin jälkeen tulee kolmas ja viimeinen vaihe, aineiston abstrahointi eli käsitteellistäminen. Aineistoa peilataan teoreettisesta viitekehyksestä nouseviin käsitteisiin, ja tuloksena esitetään aineistosta muodostettu malli, käsitteet tai teemat. Mallin pohjalta tehdään tulkintaa siitä, mitä asiat merkitsevät tutkittaville. (Tuomi & Sarajärvi 2003, 115.) Alla esitellään lyhyesti, miten sisällönanalyysia toteutettiin tässä kehittämistehtävässä.

Alkukartoitusvaiheessa sisällönanalyysin perustan muodosti kyselyaineisto. Kyselyyn saadut vastaukset vietiin sellaisinaan Google Formsista spreadsheetiin. Aineiston redusoin-

nissa vastauksista poimittiin uudelle välilehdelle erillisiin sarakkeisiin kuvaukset, jotka käsittelevät yhtäältä nykytilaa ja sen haasteita ja toisaalta kehittämistarpeita/toiveita. Lähestymistapa valikoitui tarpeesta ymmärtää ongelmaa ja mitä sille henkilöstön mielestä pitäisi tehdä. Tämä muodostaisi pohjan kehittämistehtävälle. Sarakkeita täydennettiin litteroidun haastatteluaineiston vastaavilla ilmauksilla, jotka tässä kohtaa muutettiin sanatarkkaan muotoon helpottamaan käsittelyä. Analyysiyksikkönä käytettiin ajatuskokonaisuutta.

Redusoinnin jälkeen nykytilan ja kehittämistarpeiden kuvaukset käytiin läpi ja niissä tunnistettiin kehittämistehtävän muotoilun kannalta kaksi olennaista teemaa: käytänteet ja ihmiset. Yksityiskohtaisempi teemoittelu ei ollut mielekäästä rajallisen aineiston valossa, eikä sille lopulta ollut tarvettakaan kehittämistehtävän etenemistä ajatellen. Koska avoimia keskusteluja muistuttaneissa haastatteluissa palautetta oli tarkasteltu laajasti eri näkökulmista, haastatteluaineistosta jäi odotetusti paljon sisältöä varsinaisen sisällönanalyysin ulkopuolelle. Tutkija kuitenkin hyödynsi aineistoa kehittämistehtävän eri vaiheissa herätellessään keskustelua palautetiimissä ja pohtiessaan kehittämisen seuraavia askeleita.

Työpajatyöskentelyn kohdalla sisällönanalyysi koski etenkin työpajoiksi miellettyjä tapahtumia, joita oli palautetiimin työskentelyssä kolme: määrittelytyöpaja, ideointityöpaja sekä visiointi- ja palautetoimijuustyöpaja. Työpajoissa tuotetun materiaalin analysointi tarkoitti sen järjestämistä ja tiivistämistä muotoon, joka toi ennen kaikkea selkeyttä palautetiimin työskentelyyn. Tärkeintä oli saada hahmoteltua suuntaa palautetiimin jatkolle – mitä meidän kannattaisi tehdä seuraavaksi? – ja rakentaa kuvausta, joka jollakin tavalla voisi hyödyttää koko työyhteisöä.

Aineiston pelkistämisen ja ryhmittelyn kehikkona toimivat työpajoissa tehdyt tehtävät, kuten määrittelytyöpajan toiveet, pelot ja tarpeet sekä ideointityöpajan palauteluupit. Näiden sisällä aineistoa järjestettiin tarpeen mukaan teemoittelun avulla. Eskola & Suoranta (2000, 178) suosittelevat teemoittelua nimenomaan käytännöllisten ongelmien ratkaisemiseen. Heidän mukaansa aineistosta saadaan teemoittelemalla nostettua esiin ”kokoelma erilaisia vastauksia tai tuloksia esitettyihin kysymyksiin”. Tulokset palvelevat siten etenkin käytännöllisiä intressejä. Teemoittelu tehtiin aineistolähtöisesti palautetiimin tarpeet huomioiden.

Arviointivaiheessa syntyneiden haastattelu- ja kyselyaineistojen analysointi toteutettiin samanaikaisesti. Analysoinnin pohjana käytettiin haastatteluja varten laadittua teemahaastattelurunkoa, mitä esimerkiksi Eskola & Suoranta (2000, 152) pitävät hyvänä lähtökohdana. Käytännössä analyysin ensimmäisenä askeleena litteroitu haastatteluaineisto järjes-

tettiin kunkin käyttöön otetun palautekäytännön osalta erikseen Google Docsiin teema-  
haastattelurungon mukaisesti, minkä jälkeen tekstejä täydennettiin kyselyihin saaduilla  
vastauksilla.

Redusoinnissa keskityttiin käytänteisiin liittyviin arvioihin, jolloin analyysin ulkopuolelle jäi-  
vät esimerkiksi taustatiedot ja toteutuksen yleinen kuvaus niiltä osin, kuin ne eivät olleet  
merkityksellisiä käytännön onnistumisen ja kehittämisen kannalta. Lisäksi aineistosta poi-  
mittiin ilmaukset, joiden voitiin tulkita käsittelevän palautekulttuurin kehittämistä. Tällaisella  
lähestymistavalla tutkija saattoi muodostaa käsitystä yleisistä palautteeseen liittyvistä ke-  
hittämistarpeista jatkokehitysehdotuksia varten. Sisällönanalyysissä tarkasteltiin lopulta  
seuraavia teemoja: käytännön jatko, käytännön onnistuminen ja hyödyllisyys, käytännön  
haasteet ja kehittämistarpeet, käytännön kytkös palautteeseen sekä vastuukysymykset.  
Aineistosta poimittiin teemoja havainnollistavia ilmauksia, jotka muutettiin sanatarkkaan  
muotoon ja sijoitettiin suorina lainauksina tämän raportin tuloksia käsittelevään lukuun 5.

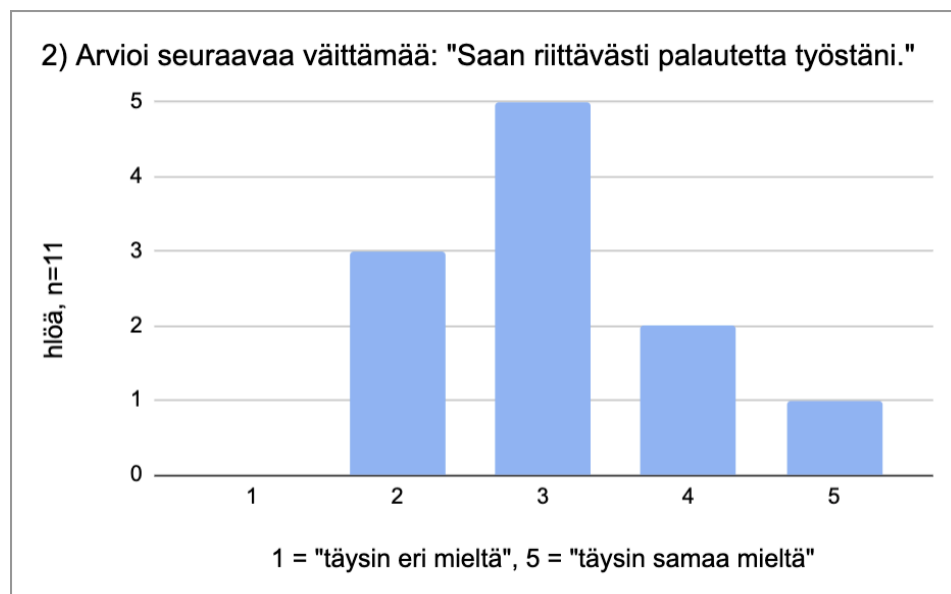
## 5 Kehittämistehtävän tulokset

Tässä luvussa esitellään kehittämistehtävän keskeiset tulokset. Koska toimintatutkimus on prosessi, jossa seuraava vaihe rakentuu edellisen päälle, käydään tulokset läpi kronologisessa järjestyksessä: ensin tarkastellaan alkukartoituksen antia, sen jälkeen palautetiimin yhteiskehittämisen tuloksia ja lopuksi arviointivaiheen tuloksia.

### 5.1 Alkukartoituksen anti

Alkukartoitusvaiheen haastattelujen ja työyhteisölle suunnatun kyselyn tavoitteena oli karvoittaa palauteaihepiiriä, varmistua aiheen otollisuudesta ja löytää kehittämistehtävälle mielekäs näkökulma ja rajaus. Seuraavassa kerrotaan ensin kyselyn tulokset, minkä jälkeen alkukartoituksen annista luodaan kokonaiskuva kysely- ja haastatteluaineistolle tehdyn sisällönanalyysin pohjalta.

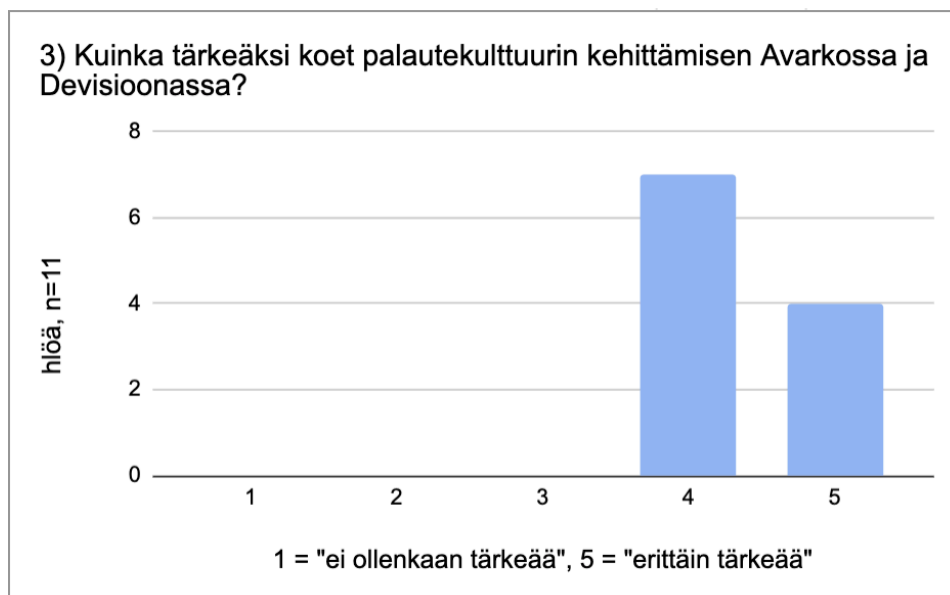
Kuviossa 6 on esitetty työyhteisölle suunnatun alkukartoituskyselyn kysymykseen 2) saadut vastaukset eli työntekijöiden arviot palautteen saannin riittävydestä. ”Saan riittävästi palautetta työstäni”-väittämää arvioitiin työyhteisökyselystä tutulla asteikolla 1–5, jossa 1 = ”täysin eri mieltä” ja 5 = ”täysin samaa mieltä”. Vastaukset vaihtelivat asteikolla 2–5, ja vastausten keskiarvo oli 3,09. Jälkikäteen arvioituna työyhteisökyselyn asteikon sijasta olisi voinut olla parempi käyttää asteikkoa 1–4 tai 1–6. Silloin keskimmäisen vaihtoehdon puuttuessa vastatessa olisi joutunut arvioimaan kumpaa ääripäätä lähempänä oma näkemys oli.



Kuvio 6. Kysymykseen "2) Arvioi seuraavaa väittämää: Saun riittävästi palautetta työstäni." annettujen vastausten jakautuminen

Arvion 4 tai 5 antaneiden henkilöiden perusteluissa viitattiin palautteen saamiseen sekä esimiehiltä että kollegoilta, omaan aktiivisuuteen työn arvioinnissa sekä kokemukseen ulkoisen validaanin tarpeettomuudesta. Sen sijaan arvion 2 tai 3 antaneet perustelivat vastustaan palautteen määrän ja laadun suurella vaihtelevuudella, toiveella keskustella enemmän kehityskohteista ja ylipäätään arvioida tehtyä, projektijohdolta tulevan palautteen vähyyteen, laatua ja onnistumisia koskevan palautteen vähyyteen, palautteen keskittymisellä isojen urakoiden loppuun ja palautteen saamiseen silloin, kun sitä ymmärtää itse pyytää oikealta henkilöltä – jos sellaista henkilöä ylipäätään on. Perusteluissa mainittiin myös palautteen liiallinen positiivisuus, joka voi jättää epäselväksi, onko kyseessä onnistuminen vai ei.

Kysymys 3) kartoitti vastaajien näkemyksiä palautekulttuurin kehittämisen tärkeydestä. Arviointi tehtiin niin ikään asteikolla 1–5, jossa 1 = ”ei ollenkaan tärkeää” ja 5 = ”erittäin tärkeää”. Kehittämistä pidettiin yleisesti tärkeänä, kuten kuviossa 7 esitetyt tulokset osoittavat. Vastaukset vaihtelivat asteikolla 4–5, ja vastausten keskiarvo oli 4,36.



Kuvio 7. Kysymykseen ”3) Kuinka tärkeäksi koet palautekulttuurin kehittämisen Avarkossa ja Devisioonassa?” annettujen vastausten jakautuminen

Perusteluissa nousivat esille seuraavat seikat, jotka ilmentävät hyvin luvussa 2.2 kuvattuja palautteen hyötyjä: toiminnan, organisaation ja oman itsen/osaamisen kehittäminen, oman tekemisen reflektointi ja suoriutumisen monitorointi, merkityksellisyyden kokemuksen vahvistuminen, positiivisen ilmapiirin ja tunteen luominen sekä palaute tärkeänä mittarina ja

ohjurina, joka kertoo, tehdäänkö oikeita asioita vai ei. Palautekulttuurin kehittämisen tärkeyttä perusteltiin myös sillä, että palautteen antaminen on vaikeaa, harva osaa/uskaltaa antaa palautetta, palautetta annetaan satunnaisesti eikä palautteelle ole kunnollisia prosesseja.

Kysymyksellä 4) selvitettiin, mitä henkilöstö haluaisi kehittää tai muuttaa nykyisessä palautekulttuurissa. Vastauksissa mainittiin palautteen määrän lisääminen ja roolin selkiyttäminen viikkotasolla, palautteen nivominen osaksi projektin valmistumista ja ylipäätään prosesseja, palautteen keräämisen määrämuotoistaminen ja siirtyminen mikrotason koodin tarkastelusta vahvemmin myös laajan kuvan arviointiin. Palautteen systematisoinnin ohella tärkeäksi koettiin luontevuus ja hyvä ilmapiiri, mikä käy ilmi esimerkiksi seuraavasta vastauksesta: ”Palautteen pitäisi olla osa prosesseja tai paljon enemmän esillä jotta sitä annettaisiin lähes systemaattisesti (mutta aidosti). Silti säilyttäen hyvän meiningin.” Vastauksissa viitattiin myös palautteen laadun parantamiseen, palautteen antajan ja vastaanottajan henkilökohtaisten valmiuksien kehittämiseen sekä ymmärryksen lisäämiseen siitä, että kyse on taidosta, jonka voi ja joka kannattaa oppia.

Kyselyn viimeisessä kohdassa vastaajilla oli mahdollisuus tuoda esille muita ajatuksiaan aiheeseen liittyen. Tähän ainoaan ei pakolliseen kohtaan tuli vastauksia kaikkiaan kolme. Yhdessä vastauksista tuotiin esille, että palautteen tarve vaihtelee ihmisten välillä, joten työntekijöiden olisi hyvä ottaa myös itse vastuuta asiasta. Toisessa kommentissa pohdittiin pessimismi- ja nälvimisviikkojen järjestämistä, jotta opittaisiin löytämään luonnolliselta tuntuva tapa antaa muutakin palautetta kuin kehuja. Kolmannessa vastauksessa viitattiin ylipäätään kommunikaation kehittämisen tarpeellisuuteen sekä avoimuuden tärkeyteen: asioista oli uskallettava puhua ja palautteen antamisen oli oltava avointa, muuten jokin todella arvokas palaute voisi jäädä saamatta.

Sisällönanalyyysissa kysely- ja haastatteluaineistossa esiintyvistä nykytilan ja kehittämistarpeiden kuvauksista tunnistettiin kehittämistehtävän muotoilun kannalta kaksi keskeistä teemaa: käytänteet ja ihmiset. Yhtäältä aineistossa oli viittauksia käytänteisiin ja prosesseihin, konkreettisiin työskentelytapoihin, jotka voisivat helpottaa palautteen antamista ja vastaanottamista. Toisaalta viitattiin ihmisiin, heidän taitoihinsa, valmiuksiinsa ja aktiivisuuteensa palautteen pyytäjänä, antajina ja vastaanottajina. Seuraavassa esitellään yhteenveto sisällönanalyyysin tuloksista.

Alkukartoitusaineistossa palautekäytänteet näyttäytyivät vähäisinä tai epäsäännöllisesti käytettyinä. Esimerkiksi yksi kyselyyn vastanneista kirjoittaa: ”Palaute on nyt satunnaista ja vähäistä eikä sille ole mitään prosessia paitsi ehkä kehityskeskusteluissa.” Luvussa 3

käsiteltiin ketterän ohjelmistokehityksen tyypillisinä palautekäytänteinä koodikatselmointia, päivittäispalavereita ja retrospektiiveja, joiden lisäksi Matthies (2019, 150) tunnistaa palautekäytänteiksi muun muassa automaattiset koodintarkistukset. Näistä koodikatselmointi ja niihin liittyvät *pull requestit* mainittiin kahdessa haastattelussa käytössä olevina käytänteinä, joiden ulkopuolella ”se on semmosta yksittäistä palautetta jostain kun joku muistaa antaa” (Alku2). Tiimien viikkopalavereita sekä kehityssyökiien ja projektin päätteeksi pidettäviä retrospektiiveja oli käytössä tai kokeiltu mutta vain jollain asiakkaalla tai tietyssä projektissa. Päivittäispalaverit eli *dailyt* eivät saaneet mainintoja aineistossa, eivät myöskään koodikatselmoinnin alalaji pariohjelmointi tai automaatioon perustuvat palautekäytännöt.

Aineiston valossa ei luonnollisesti voida tehdä pitkälle meneviä päätelmiä työyhteisön palautekäytänteiden tilasta. Asiakkuuksissa ja projekteissa on eroja, minkä lisäksi paljon on kiinni siitä, mitä henkilöt pitävät palautteena. Siinä missä haastateltavista koodikatselmointi saattoi vaikuttaa ilmeiseltä palautteen antamisen ja vastaanottamisen kanavalta, tehtävästä saadut automatisoidut palautteet tai päivittäispalaverien sisällöt eivät välttämättä tulisi itsestään kenenkään mieleen. Aineiston pohjalta voidaan kuitenkin todeta, ettei työyhteisössä ollut jaettua käsitystä palautekäytännöistä ja että ainakin osassa asiakkuuksista ja projekteista tyypillisiäkin ketterän ohjelmistokehityksen palautekäytänteitä ei juuri hyödynnetty. Tulkinnalle saatiin myöhemmin vahvistusta palautetiimin työskentelyn lomassa.

Käytänteisiin liittyvissä kehittämistarpeissa viitattiin palautteen formalisointiin ja systematisointiin. Oli pidettävä huolta siitä, että tiimeillä olisi tiettyihin hetkiin sijoitettuja palautetilanteita, jotka myös täyttäisivät palautetarpeita. Esimerkiksi eräässä asiakkuudessa pidettyjen viikkopalaverien kuvattiin olevan lähinnä ”statusläpikäyntijuttuja” asiakkaan kanssa, joissa ei saanut devaajatason palautetta, ja projektin päätteeksi saatua palautetta kommentoitiin sanoin: ”mut ei sekään oo semmosta [palautetta, jolla on formaatti/selkeä prosessi]... siinä enemmän semmosta, että tulee huomanneeksi että tähän meni tosi hyvin, hyvä juttu” (Alku2). Toiveena ilmeni palautteen nivominen osaksi prosesseja, projekteja ja ylipäätään tekemistä. Käytänteiden myötä olisi ”helpompi hahmottaa milloin olisi järkevä antaa palautetta, jos ei tule itseltä helposti” (Alku3).

Ihmisten näkökulmasta alkukartoitusaineistossa esiintyi mainintoja palautteenannon vaikeudesta. Palaute saattoi olla liiankin kannustavaa, eikä sitä ylipäätään annettu aktiivisesti. Pohtiessaan omaa palautetoimijuuttaan kaksi haastateltavista arvioi, ettei palautetta tule kovin helposti annettua eikä oikein pyydettyäkään. Aineistossa tuotiin esille osaamisen ja uskalluksen puute, ja haettiinpa selitystä palautteen antamisen vähyydelle myös

suomalaisesta luonteesta. Yksi haastateltavista luonnehti, että koska ihmiset suhtautuivat palautteeseen eri tavoin, palautteen antajan oli parempi olla ylivarovainen kuin möläytellä.

Kehittämistarpeissa nostettiin esille palautteen laatu ja palautetaidot. Esimerkiksi kyselyyn saadussa vastauksessa todetaan seuraavasti: ”Sekä palautteenantajan että palautteen vastaanottajan pitäisi kehittyä paremmaksi palautetilanteissa. Koska palautetta ei oikein osata ottaa vastaan, ei sitä mielellään kukaan annakaan, koska ei halua aiheuttaa konflikteja.” Joissain kommenteissa palautteen laatua pidettiin määrää tärkeämpänä: ”näyttää hyvältä” -tyyppiset ilmaukset saattoivat tuntua mukavilta, mutta ne eivät auttaneet kehittymään. Kaivattiin luontevaa, rakentavaa ja kehittävästä palautetta, ei liikaa, jolloin palaute voisi menettää merkitystään, vaan sopivasti.

Vaikka kyselyyn vastanneita oli vain 11, vastaukset antoivat yhdessä haastatteluaineiston kanssa vahvistusta sille, että palaute oli perusteltu aihe kehittämistehtävälle. Jotkut työyhteisön jäsenistä vaikuttivat tyytyväisiltä saamansa palautteen määrään eivätkä välttämättä kokeneet suurta tarvetta muutokselle, vaikka pitivätkin kehittämistä tärkeänä. Tuloksista on kuitenkin tulkittavissa, että suuri osa toivoi aikaisempaa enemmän palautetta ja ajatteli, että palautteella voisi olla merkittävämpi rooli osana työyhteisön arkea.

Mitä tulee kehittämistehtävän näkökulmaan, alkukartoituksen perusteella vaikutti tarpeelliselta luoda ja vahvistaa konkreettisia käytänteitä, jotka rytmittäisivät palautteen antamista ja vastaanottamista. Lisäksi oli tärkeää saada henkilöstöä aktivoitumaan ja kehittämään palautetaitojaan. Londonin & Smitherin (2002, 85) interventioajattelussa teemat kytkeytyvät ainakin pyrkimykseen järjestää aikaa palautteen läpikäymiseen, varmistaa palautteen saaminen, kannustaa palautteesta keskustelemiseen ja osallistaa työntekijät odotusten ja tavoitteiden määrittelyyn. Käytänteet voisivat rohkaista antamaan palautetta jatkuvasti, säännöllisesti, tavoitteellisesti ja oppimista tukien eli tavoilla, jotka ovat ominaisia palautetta arvostavalle organisaatiokulttuurille (Baker ym. 2013, 263). Koska käytänteiden ja ihmisten näkökulmat eivät vaikuttaneet toisiaan poissulkevilta, alkukartoitusvaiheessa kumpaakaan ei rajattu kehittämistehtävän ulkopuolelle. Lisäksi tutkija halusi sopia kehittämisen suunnasta yhdessä kehittämiseen osallistuvien henkilöiden kanssa.

Tiimi näyttäytyi jo etukäteen ajateltuna hyvänä kehittämisen kontekstina, jonka muuttaminen ei alkukartoitusaineiston valossa ollut tarpeen. Nimetty esimies oli roolinsa puolesta tärkeä palautelähde, jolla oli kuitenkin rajalliset mahdollisuudet toimia jatkuvana palautteenantajana arjessa. Kupiaksen & Peltolan (2019) sekä Vennisen (2007, 215) ajattelua mukaillen kollegat olivat usein lähempänä työntekijää ja saattoivat siten antaa konkreetti-

sempaa ja osuvampaa palautetta kuin esimies. Aihe tuli esiin myös haastatteluissa ja kirjoitti muun muassa seuraavan kommentin: ”devaajan näkökulmasta se ehkä arvokkain palaute on kollegoilta saatu palaute työn jäljestä ja muista työhön liittyvistä asioista” (Alku3). Tiiminäkökulma korostaisi alkukartoitusaineistossakin esiintynyttä ajatusta palautteesta kaikkien yhteisenä asiana.

Kehittäminen toimintatutkimuksen mukaisesti yhteisöllisenä ja osallistavana prosessina oli alkukartoitusvaiheen jälkeen luonnollinen valinta menetelmälliseksi perustaksi. Työyhteisön jäsenillä, kuten arkkitehdeillä ja sovelluskehittäjillä, oli itsellään paras ymmärrys tarpeistaan ja tiimien toiminnasta. Käytänteet, sikäli kuin niitä lähdettäisiin kehittämään, saivat parhaan alun yhteisellä panostuksella. Kuten Ojasalo ym. (2015, 59) toteavat, yhdessä muotoillut ratkaisut toimivat usein paremmin kuin ulkopuolelta annetut ratkaisut, jotka tässä tapauksessa olisivat tarkoittaneet henkilöstötoiminnon kehittämistä ratkaisuja. Lisäksi taustalla vaikutti ajatus edelläkävijöistä, eräänlaisista palautelähetteläistä, joista oli käyty keskustelua toimitusjohtajan kanssa ja joihin myös yksi haastateltavista oli viitannut:

Joidenkin ihmisten pitää yrittää toimia vähän niinku esimerkkinä niin, että se lähtee leviämään. Tavallaan voi olla varmaan aika helppoa ottaa joku palauteworkshop, jossa harjoitellaan palautteen antamista, mutta se ei muuta mitään, jos et sä ala käyttämään sitä. Sen takia uskon ehkä enemmän siihen, että pienemmässä porukassa jotkut lähtee tietoisesti tekemään niin, että muutkin alkavat tajuta siitä. (Alku4)

Jos osa työyhteisöstä saataisiin vihkiytymään palauteasialle ja lähtemään mukaan kehittämiseen, voitaisiin parantaa mahdollisuuksia muutoksen aikaansaamiseksi. Alkukartoitusvaihe loi pohjan kehittämistehtävän toiminnalliselle osuudelle, palautetiimin työskentelylle, joka alkoi kesälomien jälkeen elokuussa 2019.

## **5.2 Palautetiimin yhteiskehittämisen tulokset**

Palautetiimin muodostivat fasilitoijana toimivan tutkijan lisäksi neljä avarkolaista ja neljä divisioonalaista (ks. s. 33). Tiimin ensimmäinen kokoontuminen oli järjestäytymistapaaminen torstaina 29.8. Tapaamisessa suunniteltiin tiimin työskentelyä ja sovittiin käytännön asioista, kuten tapaamissykleistä. Työskentely päätettiin aloittaa palautekäytänteiden kehittämällä, jonka tavoitteena oli päästä ottamaan käytänteitä käyttöön työyhteisön arjessa. Mahdollisuuksien mukaan palautetiimi voisi toimia myös alustana osallistujien henkilökohtaisten palautetaitojen kehittämiseksi. Yhteiskehittämisen pohjustamiseksi tiimin seuraava kokoontumiskerta sovittiin määrittelykerraksi, joka toteutui tutkijan vetämänä työpajana.

### 5.2.1 Määrittelytyöpaja

Määrittelytyöpaja pidettiin torstaina 12.9. Sen sisältö muodostui järjestäytymistapaamisessa käydyn keskustelun pohjalta toiveiden, pelkojen ja tarpeiden varaan. Työpajan tavoitteena oli hahmotella kehittämiselle ylätason raamit toiveiden ja pelkojen kautta sekä rakentaa ymmärrystä palautetarpeista ydintyössä eli jatkuvassa kehityksessä, projekteissa ja ylläpidossa.

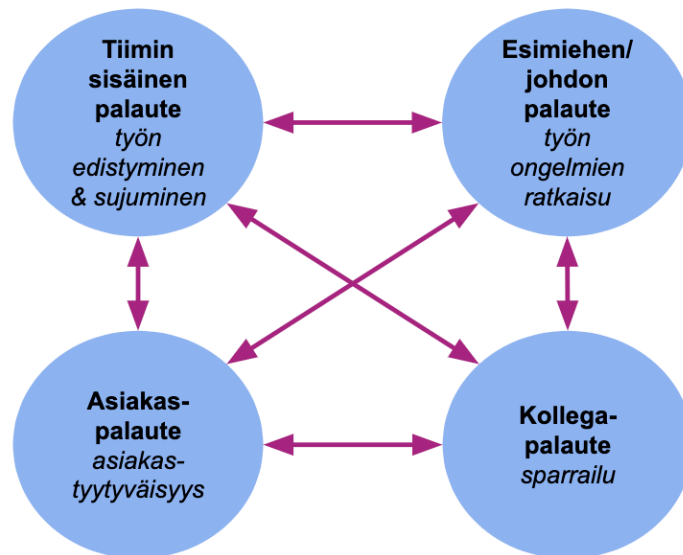
Työpaja alkoi toiveiden ja pelkojen kartoittamisella, joka toteutettiin nopeana yksilötehtävänä post-it-lapuille (ks. s. 35). Post-it-lappujen sisältö on kuvattu liitteessä 3 ja tutkijan työpajan jälkeen muotoilema tiivistelmä kuviossa 8. Pelot voidaan mieltää palautetiimin tunnistamiksi riskeiksi, asioiksi, joita on syytä pyrkiä välttämään. Toiveet puolestaan ovat tekemistä ohjaavia ylätason tavoitteita, jotka tiimi koki tärkeiksi. Näistä elementeistä muodostuivat palautekulttuurin ja siten myös palautekäytänteiden kehittämisen ohjurit, jotka vaikuttivat olennaisesti siihen, mihin tiimin työskentely suuntautui.



Kuvio 8. Palautekulttuurin kehittämisen ohjurit

Palautetiimin yksi suuri pelko oli, ettei mikään muutu, palautekäytänteitä ei synny ja kaikki jatkuu entisellään. Toiveiden puolella tämä tarkoitti vahvaa halua nähdä konkreettisia muutoksia arjessa. Toinen keskeinen pelko käsitteli käytänteiden monimutkaisuutta ja byrokrattisuutta. Pelkoa kuvaamaan syntyi käsite "helvetinkone", joka vilahti mukana keskusteluissa monesti myöhemminkin. Halu välttää työlään palautehimmelin rakentamista kääntyi toiveiden puolella yksinkertaisuuden, realismin ja luontevuuden vaatimuksiksi. Olisi luotava työyhteisön näköisiä, helposti omaksuttavissa olevia käytänteitä. Kolmas pelko liittyi läheisesti helvetinkoneeseen: monimutkaisuus ja epäluontevuus saattaisivat synnyttää väkisin tekemisen tunnetta henkilöstössä, aiheuttaa mielipahaa, konflikteja ja ahdistusta. Palautekulttuurin pitäisi sen sijaan tukea ihmisten viihtyvyyttä, auttaa heitä kehittymään ja oppimaan sekä vauhdittaa tiedon jakamista. Oli tärkeää, ettei hyvään työilmapiiriin aiheutettaisi kolhuja.

Määrittelytyöpajan jälkimmäinen puolisko käsitteli tarpeita, joiden kontekstiksi valikoitui alkukartoitusaineiston ja järjestäytymistapaamisen perusteella tiimi. Tehtävä toteutettiin parityöskentelynä (ks. s. 35), ja tuloksena syntyi käsitys ydintyön eli jatkuvan kehityksen, projektien ja ylläpidon palautetarpeista. Kuviossa 9 on esitetty tutkijan jäsenyys keskustelun sisällöstä, jossa erottui neljä toisiinsa kytkeytyvää kokonaisuutta: laajasti työn edistymistä ja sujumista käsittelevä tiimin sisäinen palaute, työn ongelmien ratkaisemiseen liittyvä esimiehen/johdon palaute, asiakastyytyvää käsittelevä asiakaspalaute ja sparrailuna ilmenevä kollegapalaute.



Kuvio 9. Ydintyön palautetarpeet

Tiimin sisäinen palaute näyttäytyy työn edistymisestä ja sujumisesta kertovana palautekokonaisuutena ja käsittää ison osan työpajassa esiin tulleista projektipäälliköiden, *lead developerien* ja kehittäjien tarpeista. Tiimin vetäjän tai projektipäällikön tarpeissa korostui palautteen saaminen tehtävien statuksesta ja mahdollisista ongelmista, omasta ulosannista ja tiedonkulun riittävydestä sekä siitä, millä mielellä tiimin jäsenet tekivät töitä. Yleisesti tiimin jäsenet kaipasivat palautetta esimerkiksi työskentelystä ja onnistumisesta suhteessa tavoitteisiin, asetettuun aikatauluun ja laadittuihin työmääräarvioihin, koodin tai ylipäätään tehdyn työn laadusta sekä omasta toiminnasta tiimin jäsenenä.

Esimiehen/johdon palaute kiteytyy työn ongelmien ratkaisuun, ajatukseen siitä, että työyhteisöllä tulee olla rakentava tapa ottaa ongelmat puheeksi. Kokonaisuudella viitataan ensinnäkin esimiehen tai yleisesti henkilöstöjohdon ja työntekijän väliseen palautteviestintään tilanteissa, joissa työntekijää koskevaa ongelmaa ei syystä tai toisesta saada käsiteltyä tiimissä. Lisäksi palautetiimi keskusteli tarpeesta muodostaa ”systemi”, eskalaatioprosessi, jolla toistuvasti ilmenevät ongelmat saataisiin korjattua. Tarve eskaloida eli viedä

asia eteenpäin nimetyille ja kenties projektin ulkopuoliselle henkilölle ei välttämättä syntyisi tietyn tiimin jäsenen toiminnasta, vaan saattaisi liittyä esimerkiksi asiakkaan tai yhteistyökumppanin toimintaan tai tiimin kollektiiviseen huolimattomuuteen tai muistamattomuuteen.

Asiakaspalautteen alle sijoittuu ymmärryksen lisääminen siitä, minkälaiseksi asiakas kokee muun muassa yhteistyön, töiden edistymisen, laadun ja lopputuloksen. Asiakkaalta saadun palautteen ajateltiin toimivan tärkeänä syötteenä oman ja tiimin toiminnan kehittämiseen. Erityisen arvokkaana asiakkaan näkökulmaa pidettiin tapauksissa, joissa samalle asiakkaalle tehtiin useita projekteja.

Kollegapalautteella viitataan tässä sparrailuun, kokemusten ja hyvien käytänteiden jakamiseen vertaisten kanssa tai tietyistä aihepiiristä. Keskustelemisen ja näkemysten vaihtamisen – toisin sanoen palautteen antamisen ja vastaanottamisen – ajateltiin korostuvan konsultin työssä ja uuden roolin haltuunoton yhteydessä. Näissä tapauksissa oli tarve saada palautetta ”kaikesta” ja ”mistä tahansa osa-alueesta”, ja sparrailu nähtiin keinoksi paitsi kartuttaa osaamista myös välttää katastrofit. Palautteen pyytämistä kollegoilta, tulivatpa nämä samasta tiimistä tai muualta työyhteisöstä, pidettiin peruseriaatteena, jonka pitäisi jo luonnostaan olla ilmeinen osa ohjelmistokehityksen arkea.

Edellä kuvatut tarvekokonaisuudet ovat lähellä toisiaan, mikä herätti jonkin verran kommentteja palautetiimissä. Esimerkiksi sparrailua ilmenee luonnollisesti niin tiimin sisällä kuin asiakkaan ja esimiehenkin kanssa. Samoin yleisesti ongelmien ratkaiseminen ei suinkaan ole pelkästään johdon varassa, vaan ensisijaisesti tiimien vastuulla. Jaottelu, joka tässä tapauksessa tehtiin palautelähteen ja kontekstin pohjalta, sai kuitenkin hyväksynnän ja näyttäytyi tarpeellisena palautetiimin jatkoa ajatellen: koska aikaa ja syksyille kaavailtuja tapaamiskertoja oli rajallisesti, ei kaikkien keskustelussa ilmenneiden asioiden perinpohjainen työstäminen tullut kyseeseen syksyn aikana. Olisi eri asia muodostaa käytänteitä, jotka tukisivat vaikkapa asiakaspalautteen saamista kuin joilla pyrittäisiin kannustamaan työyhteisön jäseniä hakemaan aktiivisesti lisää palautetta. Oli valittava näkökulma.

Kehittämisen lähtökohdaksi otettiin tiimin sisäinen palaute, johon liittyvät käytänteet olisivat todennäköisesti helpoiten tiimiläisten itsensä ideoitavissa ja toteutettavissa. Viitekehityksenä käytettiin palauteluppeja eli Matthiesinkin (2019, 150) ajatusta siitä, että ohjelmistokehityksessä palautetta annetaan ajallisesti eri mittaisissa luupeissa. Muita kokonaisuuksia ei ollut tarpeen jättää täysin kehittämisen ulkopuolelle, vaan ne huomioitaisiin kehittämässä siltä osin, kuin ne sopisivat palauteluppeihin. Oli oletettavissa, että valittu

näkökulma mahdollistaisi nopeimman reitin konkretiaan ja arjen muutoksiin, jotka oli nostettu tärkeiksi kehittämisen ohjureiksi.

## 5.2.2 Ideointityöpaja

Ideointityöpaja järjestettiin torstaina 26.9. Työpajan tavoitteena oli tuottaa konkreettisia ideoita ydintyön palauteluuppeihin, tehdä valintaa ideoista, joita tiimi lähtee jalostamaan käytänteiksi, sekä sopia yhdessä, miten jalostaminen tehdään. Työpajassa eri mittaisiin palauteluuppeihin – 1–3 päivää, 1–3 viikkoa, muutama kuukausi – liittyviä palautekäytänteitä ideointiin kahdessa isossa ryhmässä (ks. s. 35). Tulokset eli kirjoitustaululle post-it-lapuilla nostetut ideat on kuvattu sanatarkasti taulukossa 4.

Taulukko 4. Ideat ydintyön palauteluuppeihin

	1–3 päivän palauteluuppi	1–3 viikon palauteluuppi	Muutaman kuukauden palauteluuppi
Näkökulma: kalenteriin sidotut käytänteet	<p><b>Dailyt</b></p> <p><b>Daily “scrum”</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• tiivis</li> <li>• timebox</li> <li>• statuscheck, blokkerit</li> <li>• vaatii timin / vertaisryhmän</li> </ul>	<p><b>Sprint Retrospect</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• prosessi- ja tiimitason kehittäminen</li> <li>• hyvä fasilitoija tarpeen</li> </ul> <p><b>Bug Review</b></p> <p><b>Vertaisryhmän / sisäinen kuukausipalaveri</b></p>	<p><b>Lukukauden päättäjäiset tiimin kesken</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• tyytyväisyys</li> <li>• kehittäminen</li> <li>• jotain hauskaa</li> <li>• roolit</li> <li>• ryhmäytyminen</li> </ul>
Näkökulma: tiettyjen tapahtumien triggeroimat käytänteet	<p><b>Code Review / Ticket Review</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• kasvokkain</li> </ul> <p><b>Pull Requestit</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• vaatii tiimin / vertaisryhmän</li> <li>• vaatii versionhallinnan / työkaluston tuen</li> </ul> <p><b>Ratkaisuehdotusten validointi</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• yleensä tekijä pyytää / on aloitteellinen</li> <li>• kompleksi vuorovaikutus vaatii kasvotusten oloa</li> </ul> <p><b>Eskalointi</b></p>	<p><b>Viikkopalaverit</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• sisäinen</li> <li>• asiakkaan kanssa</li> <li>• mitä on tehty?</li> <li>• mitä tehdään seuraavaksi?</li> <li>• ollaanko aikataulussa?</li> <li>• tunnistaa toistuvia ongelmia yms.</li> </ul> <p><b>Projekti- / tiimitason resursointi- ja työmäärästatus</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• priorisointiin</li> </ul> <p><b>Feature / release valmistuu</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• QA / testaus</li> <li>• mahd. asiakaspalaute</li> </ul>	<p><b>Projektin jälkeen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• miten meni?</li> <li>• pysyikö arvioissa?</li> <li>• pysyttiinkö suunnitelmassa?</li> <li>• ongelmat</li> <li>• paras lopputulos vs. mitä tuli</li> <li>• visio tästä eteenpäin</li> </ul> <p><b>Projekti/hanke päättyy</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• asiakkaiden kanssa + asiakkailta (epämuodollinen) palaute</li> <li>• sisäinen</li> <li>• vaikutukset liiketoimintaan liiketoimintamittarien kautta</li> <li>• sisäinen pp:n antama palaute projektin päättymisestä esimiehelle</li> </ul>

Lyhyimmän eli 1–3 päivän palauteluupin kohdalla keskustelu käsitteli muun muassa Scrum-mallista tuttuja päivittäispalavereita sekä koodi- ja tikettikatselmointia, joka oli jossain muodossa käytössä osassa projekteista mutta jonka tärkeyttä haluttiin alleviivata

laajemminkin työyhteisölle. Muita päivätason palauteluupin kohdalla keskusteltuja aiheita olivat ratkaisuehdotusten validointi ja ongelmien eskalointi. Ensiksi mainitun nähtiin kuuluvan normaaliin sisäiseen vuorovaikutukseen ja auttamiseen: ideoista ja ratkaisuista tuli sparrailla joko omien projektitiimiläisten tai vaikkapa vieruskaverin kanssa, sillä kukaan ei tule yksin ajatelleeksi kaikkea. Vastaavasti toistuvien, asiakkuuteen tai tiimiin liittyvien ongelmien eskalointi koettiin tärkeäksi palauteprosessiksi, johon olisi hyvä löytää selkeä käytäntö.

Keskimmäisen eli 1–3 viikon palauteluupin kohdalla kalenteriin sidotuista käytänteistä nousivat esille erilaiset viikko- ja kuukausipalaverit. Viikkopalaverien osalta pohdittiin sekä tiimin sisäisiä että asiakkaan kanssa toteutettavia palavereita. Kyse oli prosessi- ja tiimitason kehittämisestä, joka toteutui nykyisellään joissakin projektitiimeissä esimerkiksi *sprint retrojen* muodossa mutta jota olisi syytä hyödyntää laajemminkin työyhteisössä. Kuukausipalaverit miellettiin puolestaan hyviksi sisäisiksi palautekanaviksi, jotka rakentuisivat projektitiimien sijasta asiakkuuden tai vertaisryhmän ympärille.

Palautekäytänteitä ideoitiin myös tietyistä aihepiireistä ja tapahtumista käsin. Bug reviewt eli koodissa olevien bugien katselmointi oli yksi tällaisista käytänteistä. Taustalla oli ajatus siitä, että perinteisissä koodikatselmoineissa bugeihin ei useinkaan pureuduttu kovin syvällisesti, sillä pääpaino oli niiden nopeassa korjaamisessa. Bug review -tyyppinen läpikäynti esimerkiksi kuukauden tai parin välein voisi auttaa löytämään toistuvuuksia ja kehittämään parempia ratkaisuja. Muita ideoita olivat projekti- ja tiimitason resursoinnin ja työmäärästatuksen läpikäynti sekä laadunvarmistus ja testaus. Ensiksi mainittua pidettiin hyvänä tehtävien priorisointiin esimerkiksi isoissa yhteen asiakkuuteen linkittyvissä tiimeissä, joissa useat sovellukset kilpailevat tiimin ajasta ilman, että asiakkaalla on välttämättä näkyvyyttä kokonaisuuteen. Laadunvarmistus ja testaus sekä niihin liittyvien huomioiden ja huolien välittyminen tiimille nähtiin olennaiseksi osaksi isompien tuotantoonvientien etukäteisvalmistelua.

Viimeiseen eli muutaman kuukauden palauteluuppiin palautetiimiläiset ideoivat kaksi isoa kokonaisuutta: projektin päättymisen jälkeen pidettävän retrospektiivin ja lukukauden päättäjäiset. Tiimin käsityksen mukaan retroja pidettiin harvoin, vaikka ne olivat todella luontevia paikkoja palautteen antamiselle ja vastaanottamiselle, oppimiselle ja kehittymiselle. Niissä voitiin reflektoida ja arvioida esimerkiksi, pitikö työmääräarvio, pysyttiinkö projektisuunnitelmassa, mitä ongelmia projektissa oli ja miten oppeja voitaisiin hyödyntää muissa asiakkuuksissa ja projekteissa. Lukukauden päättäjäiset sen sijaan näyttäytyi puolivuositain tai vuosittain toistuvana tiimin palautekäytänteenä, johon liittyi myös perinte-

sen tiimipäivän aineksia. Olennaista oli esimerkiksi kartoittaa tiimin jäsenten tyytyväisyyttä, kehittymistä ja työrooleja sekä ryhmäytyä ja tehdä jotakin hauskaa yhdessä. Tällaista käytännettä ei ollut käytössä Avarkossa ja Devisioonassa.

Ideointityöpajassa syntyneet ideat kuvastavat hyvin edellisessä työpajassa määriteltyjä ohjureita ja palautetarpeita. Radikaalien ja täysin uudenlaisten innovaatioiden sijasta huomio kiinnittyi esimerkiksi osittain olemassa oleviin mutta vähän käytettyihin menetelmiin, jotka muistuttaisivat palautteen antamisesta ja vastaanottamisesta. Panostamalla perusasioihin palautetta voitaisiin saada lisättyä luonnollisesti ja varsin nopeassa aikataulussa. Kiusallisiksi koettiin esimerkiksi sellaiset muualta tutut, helvetinkoneesta muistuttavat käytänteet, joissa jokainen työyhteisön jäsen antaa kirjallisesti palautetta tietyille muille työyhteisön jäsenille erikseen määriteltynä aikoina vuodesta. Oman tiimin kontekstissa palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen olisi helpompaa tottua ja sitoutua.

Tiimi päätti yhdessä, että koska ideoita ei ollut määrällisesti kovin paljon, niitä ei tarvinnut karsia. Tiimiläiset jakoivat itsensä pareihin/pienryhmiin palauteluuppien mukaan. Siten jokaiselle kolmesta palauteluupista oli lopulta määritelty vastuuhenkilöt, jotka ottaisivat työstä kysymykseen kyseiseen palauteluuppiin ideoidut käytänteet seuraavaan tapaamiskertaan mennessä.

<p><b>Palautekäytänne:</b> &lt;käytännteen nimi&gt;</p> <p><b>Tarve</b> <i>Mihin haasteeseen palautekäytänne vastaa? Miksi tarvitsemme käytännettä?</i></p> <p><b>Tavoitteet</b> <i>Mitä palautekäytänteellä tavoitellaan?</i></p> <p><b>Kuvaus</b> <i>Mistä palautekäytänteessä on kyse? Asialista/vaiheet/rakenne: Pyri kuvaamaan riittävän tarkasti palautekäytännteen sisältöä, jotta tämä template auttaa ohjaamaan palautteenantoa halutulle tarkkuustasolle. Esimerkiksi jos palautekäytänne on palaverimuotoinen, tässä voisi olla mietittynä mm. palaverin asialistan runko.</i></p> <p><b>Käyttö</b> <i>Mihin tilanteisiin ja minkälaisille tiimeille palautekäytänne soveltuu (erityisen hyvin)? Pitäisikö käytännettä hyödyntää kaikessa ydintyössä?</i></p> <p><b>Mittarit ja arviointi</b> <i>Miten palautekäytännteen toimivuutta voitaisiin mitata ja arvioida?</i></p>	<p><b>Toimenpiteet palautekäytännteen kokeilua varten</b></p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 5px;"><b>Aikataulu</b> - Milloin kokeillaan?</td> <td style="width: 100px;"></td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;"><b>Vastuuhenkilö</b> - Kuka vastaa siitä, että käytänne otetaan kokeiluun?</td> <td></td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;"><b>Tarvittavat resurssit</b> - Ketkä osallistuvat kokeiluun?</td> <td></td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;"><b>Seuranta</b> - Kuka seuraa kokeilun etenemistä ja miten?</td> <td></td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;"><b>Viestintä</b> - Milloin, miten ja kenelle asiasta viestitään?</td> <td></td> </tr> </table>	<b>Aikataulu</b> - Milloin kokeillaan?		<b>Vastuuhenkilö</b> - Kuka vastaa siitä, että käytänne otetaan kokeiluun?		<b>Tarvittavat resurssit</b> - Ketkä osallistuvat kokeiluun?		<b>Seuranta</b> - Kuka seuraa kokeilun etenemistä ja miten?		<b>Viestintä</b> - Milloin, miten ja kenelle asiasta viestitään?	
<b>Aikataulu</b> - Milloin kokeillaan?											
<b>Vastuuhenkilö</b> - Kuka vastaa siitä, että käytänne otetaan kokeiluun?											
<b>Tarvittavat resurssit</b> - Ketkä osallistuvat kokeiluun?											
<b>Seuranta</b> - Kuka seuraa kokeilun etenemistä ja miten?											
<b>Viestintä</b> - Milloin, miten ja kenelle asiasta viestitään?											

Kuvio 10. Pohja palautekäytänteiden kuvauksia varten

Jotta palautekäytänteiden kuvauksista tulisi yhteneväisiä ja niitä voitaisiin hyödyntää helpommin koko työyhteisössä, tutkija loi kuvauksia varten Google Docs -pohjan (kuvio 10, s. 56), jota tiimiläiset kopioivat jokaista muotoilemaansa käytännettä varten. Kuvaukset tallennettiin jaettuun kansioon Google Driveen. Pohjan ensimmäinen sivu sisälsi seuraavat kohdat: palautekäytännteen nimi (otsikko), tarve, tavoitteet, kuvaus, käyttö, mittarit ja arviointi. Tavoitteena oli saada tiimiläiset pohtimaan käytänteitä nimenomaan palautteen näkökulmasta ja luomaan konkreettisia ohjeistuksia, jotka voisivat madaltaa kynnystä käyttöönottoon. Toiselle sivulle sisällytettiin toimenpidetaulukko palautekäytännteen kokeilua varten. Taulukoita täydennettäisiin seuraavassa yhteisessä tapaamisessa.

### 5.2.3 Palautekäytänteiden kuvaukset

Seuraava tapaamiskerta pidettiin tiistaina 15.10. Tapaamisessa käytiin yhdessä läpi parien/pienryhmien auki kirjoittamat palautekäytänteiden kuvaukset ja keskusteltiin niistä. Ideoista oli jalostunut kaikkiaan kuusi palautekäytännettä, kaksi jokaiseen palauteluuppiin:

- Daily
- Koodi- ja tikettikatselmointi
- Vertaisryhmän (kuu)kausipalaveri
- Retrot asiakkaan kanssa
- Projektin päättäjäiset
- Lukukauden päättäjäiset

Daily-palautekäytänne on rakenteeltaan tyypillinen päivittäispalaveri. Se noudattaa pääpiirteittäin Scrum-mallin kehittäjien Schwaberin & Sutherlandin (2017, 12) ajatusta 15 minuutin mittaisesta, päivittäin samaan aikaan pidettävästä kokoontumisesta, jossa tiimin jäsenet käyvät läpi, mitä ovat tehneet, mitä aikovat tehdä seuraavaksi ja mitkä tekijät mahdollisesti estävät tekemistä. Sen tavoitteiksi palautetiimi luonnehti ongelmien nopean huomauttamisen, tiedonjaon pullonkaulojen välttämisen ja mahdollisuuden reagoida resursointi- ja aikataulutussasioihin aikaisessa vaiheessa. Käytännteen avulla tiimille muodostuisi jaettu käsitys siitä, mitä kukakin on tekemässä.

Palautenäkökulma pohditutti tiimiläisiä eniten juuri dailyn kohdalla. Siinä missä muissa käytänteissä palautteen virtaaminen vaikutti jokseenkin ilmeiseltä, tiiviin formaatin päivittäispalaverissa palautteelle olisi vähemmän tilaa. Tiimi kiteytti palautteen ongelmista keskusteluun, esimerkiksi palautteeseen siitä, että jokin asia oli epäselvä tai sitä ei osattu edistää. Daily toimisi herätteenä ja syötteenä mahdollisille erillisille palavereille, joissa haasteisiin pureuduttaisiin syvemmin. Daily myös madaltaisi kynnystä olla yhteydessä muihin tiimin jäseniin ja tukisi sitä kautta palautteenantoa.

Koodi- ja tikettikatselmointi on toinen 1–3 päivän palauteluupin käytänteistä. Siinä työn toteuttaja pyytää katselmoinnin kollegaltaan – useimmiten yhdeltä tai tarvittaessa useammaltakin tiimin tai työyhteisön muulta jäseneltä – saatuaan toteutuksen valmiiksi. Käytännön rakenne muistuttaa Cohenin ym. (2013, 26–28) kuvaamia kevyitä ”olkapäähän yli” tehtäviä läpikäyntejä toteuttajan työpisteellä. Palautetiimi liitti koodikatselmoinnin oheen tikettikatselmoinnin, jolla varmistetaan, että ratkaisu vastaa määrittelyä. Olennaista on keskustelu: toteuttaja kertoo, mitä hän on tehnyt ja katselmoija kysyy tarkentavia kysymyksiä, nostaa esille mahdollisia ongelmia ja arvioi toteutusta. Palaute on vahvasti läsnä: kyse on työn toteuttajalle mielellään kasvokkain annettavasta henkilökohtaisesta, työsuoritusta koskevasta palautteesta, jonka avulla jaetaan oppia paitsi teknisistä asioista myös projektin ja yrityksen käytännöistä. Tavoitteena on tukea osaamisen kehittymistä ja huolehtia ratkaisujen laadusta.

Siinä missä dailyt ja koodi- ja tikettikatselmoinnit keskittyvät oletuksena tiimin sisäiseen viestintään ja palautteenantoon, vertaisryhmän (kuu)kausipalaveri vastaa palautetiimin havaitsemaan tarpeeseen jakaa tietoa laajemmin työyhteisön sisällä. Vertaisryhmässä, jonka voivat muodostaa esimerkiksi tietyn asiakkuuden tai teknologian parissa työskentelevät henkilöt, voidaan luoda kokonaiskuvaa, jakaa osaamista ja hyviä käytänteitä. Palautetiimi ideoi palaverin asialistalle muun muassa seuraavia kohtia, joista ryhmä voisi valita itselleen kulloinkin osuvimmat: valmistuneiden kokonaisuuksien reflektointi, työn hidasteiden ja ongelmien läpikäynti, tulossa olevat työt, työskentelyprosessien kehittäminen, työvälineistön kehittäminen. Palaute näyttäytyy ennen kaikkea ryhmän yhteisenä reflektointina. Tavoitteena on parantaa työn tekemisen ja tulosten laatua, tukea resursointia ja töiden priorisointia ja huolehtia siitä, että ongelmat otetaan käsittelyyn.

Retrot asiakkaan kanssa -palautekäytänne tuo nimensä mukaisesti käytänteisiin yhden palautelähteen lisää: asiakkaan. Käytännellä palautetiimi halusi painottaa retroilun tarpeellisuutta myös perinteisen kehityssykleihin perustuvan ja Scrumista tutun sprinttimallin ulkopuolella sekä lisätä palautetta asiakkaalta ja asiakkaalle. Käytännettä ei tule sekoittaa ohjausryhmätyöskentelyyn, vaan palaverissa huomion tulee olla projektin ja tiimin kehittämisessä yhdessä asiakkaan kanssa. Asialistalla voidaan käsitellä esimerkiksi toteumia suhteessa työmääräarvioihin, työskentelyä haittaavia tekijöitä, työvälineiden ja viestinnän toimivuutta sekä asiakkaan palautetta valmistuneista kokonaisuuksista, tehdyistä korjauksista ja toimintatavoista. Myös tässä käytänteessä palautteen avulla tähdätään prosessin ja tulosten laadun parantamiseen ja hiertämään jäävien asioiden minimoimiseen.

Pisimpään palauteluuppiin kuuluva projektin päättäjäiset -palautekäytänne on sekin retrospektiivi mutta pidetään vain projektitiimin kesken. Projektin, osaprojektin tai muun laajan

kokonaisuuden päätteeksi järjestettävässä tapahtumassa tiimi käy läpi projektin vaiheet, tulokset ja herättämät tunteet tavoitteenaan tunnistaa virheitä, onnistumisia ja niiden taustatekijöitä sekä pohtia, miten seuraavissa projekteissa tai vaiheissa asiat voitaisiin tehdä paremmin. Kyse on retrospektiiville ominaisesta tiimin yhteisestä reflektoinnista, jossa mennyttä analysoimalla pyritään pääsemään oivalluksiin ja kehittymään (Derby & Larsen 2006, 8–12). Palaute on kollektiivista ja mahdollisuuksien mukaan henkilökohtaista. Palautteen virtaamista vauhdittavat osaltaan refleктоivat kierrokset, joiden aikana kukin osallistuja kertoo esimerkiksi tuntemuksistaan, oppimastaan ja omasta roolistaan. Yhteishengen nostattamiseen tähdätään paitsi kaikkien tiimiläisten näkemyksiä kunnioittavan keskustelun avulla, myös tekemällä jotakin kivaa yhdessä varsinaisen retro-osuuden jälkeen.

Lukukauden päättäjaiset on pitkäkestoisten tiimien sisäinen palautekäytänne, jonka avulla tiimi voi tukea ja ohjata omaa kehitystään sekä tunnistaa vaikeuksia ja kipukohtia. Tavoitteena on, että tiimi toimii paremmin, tehokkaammin ja tarkoituksenmukaisesti, mahdollisimman paljon tiimin jäsenten toiveita ja tarpeita huomioiden. Esimerkiksi puolivuositain järjestettävissä päättäjäisissä tiimi reflektoi toimintaansa kuluneen ”lukukauden” aikana: mitä on tehty, missä onnistuttu ja missä ei, miten tiimi on toiminut yhteen, mihin tiimi on tyytyväinen ja mihin ei. Sisäisessä palautteessa esiin nousseet asiat konkretisoidaan kehitystavoitteiksi, joita lähdetään toteuttamaan heti tai pidemmällä aikavälillä ja jotka huolehtivat osaltaan siitä, että tiimin toiminta pysyy jäsenilleen mielekkäänä. Myös tässä käytänteessä olennainen tavoite on niin ikään hyvän ilmapiirin ja olotilan ylläpitäminen, joka näytetään epävirallisena, vapaana osiona päättäjäisissä. Tämä miellettiin yrityksen tavaksi antaa kannustavaa palautetta tiimille.

Kaikkia edellä kuvattuja palautekäytänteitä ei ole tarkoitettu hyödynnettäviksi samaan aikaan samoissa tiimeissä. Tiimit ovat erilaisia, ja niiden tarpeet vaihtelevat lisäksi tiimin kehityskaaren mukaan. Käytänteet eivät myöskään kata kaikkea ideointityöpajassa ideoitua ja palautetiimissä keskusteltua. Sen sijaan käytänteet tulee mieltää esimerkinomaiseksi kokoelmaksi palautetiimin hyviksi arvioimia ja luontevilta tuntuvia palautemekanismeja, joilla voidaan täyttää ydintyön palautetarpeita ja joita kannattaa edistää työyhteisössä. Olennaista ei ole mennä tietyn mallin tai rakenteen mukaan, vaan kuvaukset tarjoavat pohjan, jonka avulla tiimit voivat päästä liikkeelle. Tulevina viikkoina ja kuukausina, tämän kehittämistehtävän sisällä palautekäytänteistä otettiin käyttöön koodi- ja tikettikatselmointi, retrot asiakkaan kanssa sekä lukukauden päättäjaiset. Niiden arvioinnista saadut tulokset on kuvattu luvussa 5.3.

Palautekäytänteiden kuvausten valmiiksi saattaminen merkitsi muutosta palautetiimin työskentelyyn. Torstaina 24.10. pidetyssä checkpointiksi eli puolivälin rajapyykiksi nimeytyssä tapaamisessa palautetiimin työskentely päätettiin viedä kohti henkilökohtaisempaa suuntaa. Tämä tarkoitti lopulta visiointi- ja palautetoimijuustyöpajaa sekä pienryhmän reflektointikertoja. Viimeksi mainittuihin osallistuneet sitoutuivat seuraamaan omaa toimintaansa palautetilanteissa ja keskustelemaan tilanteiden herättämistä ajatuksista. Tarkoituksena oli huomioida toista alkukartoituksessa ilmennyttä kehittämisenäkökulmaa, ihmisten teemaa, kannustamalla kevyesti itsenäiseen harjoitteluun ja omakohtaiseen reflektointiin. Tulosten näkökulmasta reflektointi täydensi visiointi- ja palautetoimijuustyöpajassa muodostettua palautetekojen tarkistuslistaa.

#### **5.2.4 Visiointi- ja palautetoimijuustyöpaja**

Visiointi- ja palautetoimijuus -työpajan varsinainen sisältö syntyi toimitusjohtajan kanssa käydyn keskustelun pohjalta. ”Miten”-kysymyksen sijasta keskeiseksi tavoitteeksi nousi vahvistaa ymmärrystä siitä, miksi palaute on tärkeää sekä mitä erilaisia tekoja palautekulttuurin vahvistaminen saattoi pitää sisällään. Oletuksena oli, että aktiivista palautetoimijuutta tukisi todennäköisesti paremmin konkretia kuin yleisluonteinen ohjeistus siitä, miten palautetta tuli antaa.

Työpaja pidettiin torstaina 7.11., ja sen alussa tarkasteltiin palautteeseen liittyviä käsitteitä: positiivinen ja negatiivinen palaute -käsiteparin ongelmallisuutta ja vaihtoehtoisia käsitteitä, kuten kannustava ja korjaava palaute (ks. luku 2.2). Niin ikään keskusteltiin palautteen tärkeydestä ja hyödyistä tutkijan koostaman slaidin pohjalta. Keskustelun jatkuksena tehtiin harjoitus tulevaisuuden visiosta (ks. s. 36), jonka tulos on esitetty kuviossa 11 (s. 61).

Visiossa työyhteisössä vallitsee iloinen ja rento ilmapiiri ja yhdessä tekemisen meininki, palautteenanto on luontevaa ja ihmiset tyytyväisiä – jopa siinä määrin, että ”99 % (työ)elämästä on kunnossa”. Työyhteisön jäsenet ovat henkilöinä erilaisia mutta valmiita tekemään töitä yhteisten tavoitteiden eteen. Kaikki ovat ”penaalin terävimpiä kyniä” ja suorastaan ”liekeissä” mitä työn jälkeen tulee. Erinomainen palautekulttuuri tarkoittaa myös sitä, että työyhteisössä havaitaan asioita paremmin ja osataan tarttua erilaisiin organisaation kehittämisen mahdollisuuksiin. Palaute auttaa pysymään pystyssä ja ohjaa oikeaan suuntaan.



Kuvio 11. Visio erinomaisen palautekulttuurin työyhteisöstä

Työpajan jälkimmäinen puolisko käsitteli palautetoimijuutta ja palautetta erilaisina tekoina. Tarkoituksena oli pitäytyä konkretiassa mutta laajentaa näkökulmaa aiemmin muodostetuista palautekäytänteistä pieniinkin tekoihin, joilla sekä tiimiläiset että muut työyhteisön jäsenet voisivat vahvistaa palautteen virtaamista työyhteisössä. Työpajaharjoituksen (ks. s. 36) tuloksena syntyi lista palauteteoista, joka täydentyi myöhemmin 21.11. ja 5.12. pienryhmässä pidettyjen reflektointikertojen annilla. Liitteessä 4 on kuvattu työpajaharjoituksen kirjalliset tuotokset, ja kuviossa 12 (s. 62) on esitetty tutkijan työpaja- ja reflektointikeskustelujen pohjalta työstämä palautetekojen tarkistuslista.

Palauteteoissa hahmottui karkeasti kolme kokonaisuutta: esimerkiksi kannustaminen ja palautekäytänteiden edistäminen, palautteelle suotuisan ilmapiirin vahvistaminen sekä palautteesta puhuminen. Esimerkillä kannustamiseen ja palautekäytänteiden edistämiseen lukeutuu muun muassa oma aktiivisuus palautteen antajana, pyytäjänä ja reflektioijana. On hyvä muistaa kehua kollegaa onnistumisista ja asiakkuus/projektipäällikkönä antaa julkista tunnustusta tiimille Slackissa. Palautekäytänteiden käyttöönottoa voi ehdottaa kuka tahansa, samoin käytänteiden jatkuvuudesta huolehtimisessa kaikilla on vastuunsa. Jokainen voi myös pyrkiä kiinnittämään huomiota antamansa palautteen tarkkuuteen: esimerkiksi ”hyvin tehty” -tyylisiä ilmauksia voi täydentää kertomalla selvemmin, mihin tehdyssä on tyytyväinen.

### **Esimerkillä kannustaminen, palautekäytänteiden edistäminen**

*Näytä esimerkkiä antamalla ja pyytämällä palautetta, reflektoi omaa toimintaasi. Kehu kollegaa onnistumisista ja asiakkuus/projektipäällikkönä anna julkista tunnustusta tiimille projektin päättymisen jälkeen. Ehdota palautekäytänteiden aloittamista ja huolehdi niiden jatkuvuudesta, anna palautetta riittävän tarkalla tasolla, kysy kollegalta mistä tämä haluaisi palautetta.*

### **Palautteelle suotuisan ilmapiirin vahvistaminen**

*Kuuntele ja ole kiinnostunut työkavereistasi, keskustele ja vaihda ajatuksia muiden kanssa epämuodollisissakin yhteyksissä kuten lounaalla, ole (fyysisesti) läsnä, sparraile, pyydä rohkeasti apua, kiitä.*

### **Palautteesta puhuminen**

*Käytä palaute-sanaa ja nosta palaute esille esimerkiksi palavereissa, DevSessioissa ja palautekäytänteiden yhteydessä. Linkitä palaute muihin prosesseihin, kuten asiakastyön johtamiseen. Käytä käsitteitä kannustava palaute ja kehittävä palaute, kun haluat tehdä eroa toimintaa vahvistavan ja korjaavan palautteen välillä.*

## **Kuvio 12. Palautetekojen tarkistuslista**

Luottamus ja psykologisen turvallisuuden tunne edistävät palautekulttuuria esimerkiksi tekemällä ihmisistä vastaanottavaisempia myös korjaavalle palautteelle, minimoimalla konflikteja ja kannustamalla ihmisiä olemaan rehellisiä (Baker ym. 2013, 263). Palautteelle suotuisan ilmapiirin vahvistamisessa on kyse avoimen ja turvallisen ympäristön ylläpitämisestä yleisen keskustelun ja yhdessä tekemisen avulla. Kollegan kuulumisten kyseleminen, mielipiteiden vaihtaminen, kuunteleminen ja läsnäolo tukevat osaltaan palautteenantoa. Palautekäytänteiden kuten erilaisten retrospektiivien järjestämisen sijaan omaa palautetoimijuuttaan voi siten toteuttaa paljon kevyemminkin vaikkapa kiinnittämällä huomiota kiittämiseen tai pyytämällä sparrailuapua, kun työt eivät tunnu etenevän.

Kolmas kokonaisuus tarkistuslistalla, palautteesta puhuminen, on sekin varsin pieni teko, jolla voi olla iso merkitys. Ajatuksena on, että kun asia on sanoitettu ja siitä puhutaan arjessa eri yhteyksissä, se pysyy ihmisten mielissä ja vahvistuu. Palaute-sanaa on tärkeä käyttää työskentelyn lomassa, esimerkiksi juuri palautekäytänteiden kohdalla, jotta saadaan entisestään kirkastettua käytänteiden yhteyttä palautteeseen ja sitä kautta oppimiseen ja kehittymiseen. Palautteen linkittäminen muihin prosesseihin ja käytänteisiin, kuten asiakastyön johtamiseen, on myös keino pitää aihe pinnalla. Puheessa on hyvä välttää etenkin negatiivinen palaute -ilmausta, sillä se saattaa herättää kielteisiä ajatuksia. Sitä

vastoin kannustava palaute ja kehittävä palaute ovat hyviä käsitteitä, kun halutaan tehdä eroa toimintaa vahvistavan ja korjaavan palautteen välillä.

### 5.2.5 Päätäjäiset eli kehittämisprosessin reflektointi

Palautetiimin työskentelyn päätäjäiset järjestettiin aamiaisen yhteydessä GLO Hotel Klouissa 19.12. Keskustelun tavoitteena oli reflektoida kehittämisprosessia ja kerätä ymmärrystä siitä, miten tiimiläiset olivat kokeneet yhdessä kehittämisen. Koska toimintatutkimuksessa osallistujien näkemyksillä on iso merkitys, myös kehittämistehtävän arvioinnin kannalta keskustelun tuloksia voidaan pitää tärkeinä. Alla esitetyjä tuloksia on elävöitetty tutkijan muistiinpanoihin pohjautuvilla suorilla lainauksilla palautetiimiläisten kommentteista.

Osallistava toimintatapa ja menetelmät saivat tiimin keskuudessa kiitosta, ja yhdessä kehittämisen mallia kuvailtiin paitsi hauskaksi myös hyödylliseksi. Yksi tiimiläisistä totesi: ”Hyvä puoli, ettei tule vaan ylätasolta ’tehkää näin’ ja sitten muut ihmettelevät, miten tämä muka voi toimia.” Pienryhmätyöskentelyn nähtiin toimineen ideoinnissa hyvin ja määrittelyvaihetta pidettiin onnistuneena: ”Hyvä, että tehtiin selväksi, mitä ollaan tekemässä ja toisaalta mitä ei haluta olla tekemässä”. Aiheena palautekulttuurin kehittäminen näyttäytyi haastavana abstraktiutensa ja monitahoisuutensa takia. Eräs tiimiläisistä luonnehti palautekulttuurin suoraa kehittämistä melkein pä mahdottomaksi ja kertoi itse mieltävänsä kehittämisen kohdistuvan väistämättä asioihin palautteen ympärillä. Hän jatkoi, että oli ”hyvä ajatus lähteä liikkeelle käytännöistä, koska tosi moni asia tyssää siihen, ettei saada jalkautettua mitään konkreettista”.

Käytänteiden kokeilemiseen liittyen tiimiläiset vaikuttivat olevan yhtä mieltä siitä, että kokeilujen aloittaminen yksittäisissä tiimeissä koko työyhteisön sijasta oli järkevää. Kun aikaa kuluisi ja todennäköisesti ainakin osa käytänteistä osoittautuisi toimiviksi, niitä olisi helpompi levittää laajemmin työyhteisöön. Onnistumisen kokemusten saamisessa eräs tiimiläisistä piti hyvänä, että käytänteistä innostuneet kokeilisivat niitä ensin: ”Kaiken uuden aloittamiseen liittyy riskiä ja oppimista, joten kannattaa setuppaa suotuisasti.” Toisaalta realismin kannalta pidettiin tärkeänä, että mukana olisi myös sellaisia henkilöitä, jotka suhtautuvat varauksellisemmin asioihin.

Suurimpana haasteena nousi esille palautteen ja kehitettyjen käytänteiden yhtymäkohta: missä määrin käytänteet liittyivät palautteeseen ja oliko tiimi varmasti kehittänyt palautekäytänteitä vai oliko kyse oikeastaan projektinhallinnan kehittämisestä? Käytänteet eivät kaikista tuntuisi sellaisilta, jotka tulevat ensimmäisinä mieleen palautekäytänteistä puhuttaessa. Tätä saattoi selittää taipumus yhdistää palaute kahden henkilön kuten esimiehen

ja alaisen väliseen keskusteluun, jolloin palautekäytänne konkretisoituisi esimerkiksi kehityskeskusteluna. Toisaalta kehitetyt käytänteet olivat ”kiistattomasti sisäistä viestintää ja toiminnan kehittämistä”. Yksi tiimiläisistä kiteytti näkemyksensä seuraavasti: ”Meidän alalla on paljon harvinaisempaa, että on joku esimies, joka pystyy antamaan palautetta. Sen sijaan meillä on meidän kollegat ja asiakkaat potentiaalisia palautteenantajia. Palautekäytäntöjen perustelut löytyvät tästä.”

Vastauksena edellä mainittuun haasteeseen tiimi totesi, että projektien käytänteet tulisi mieltää vahvemmin palautekanaviksi. Kun työyhteisölle pohjustaisi riittävän selvästi, miten palautekäytänteisiin oli päädytty ja miten käytänteet liittyivät palautteeseen, ne tulisivat ymmärrettäviksi. Käytänteisiin sinänsä oltiin tyytyväisiä: pelätyltä helvetinkoneelta oli vältytty, ilmapiirille ei tehtäisi hallaa ja vaikka vielä oli ”vaikea sanoa, missä määrin saadaan aikaan positiivista, mutta itsessään hyvä tulos se, että asiat tuntuvat itsestäänselviltä ja luontevilta”. Konkreettista muutosta oli joka tapauksessa jo tapahtunut joidenkin tiimien toiminnassa palautekäytänteiden käyttöönoton myötä, mikä näyttäytyi onnistumisena.

Palautetiimiin osallistumisen anniksi mainittiin muun muassa, että palauteasioita tulee mietittyä aikaisempaa enemmän ja palautetta haettua itse aktiivisemmin. Oli myös helppompi hahmottaa kanavia, jotka tukevat palautteen virtaamista. Lisäksi hyvinä pidettiin käytänteiden kuvauksia ja tarkistuslistoja, joista on ”helppo bongata asioita” ja joiden avulla on mahdollista kehittää oman tiimin toimintaa. Pienryhmän reflektointikertoihin osallistunut tiimiläinen nosti esille, että vaikka kukaan tuskin osaa muuttaa saman tien toimintaansa erilaiseksi, jaetut kertomukset ja kokemukset avaavat sitä, miten muut hoitavat palautetilanteet ja mikä niissä toimii ja mikä ei. Yhteisistä pohdintoista oli mahdollista ammentaa aineksia omaan toimintaan.

Päättäjäisten lopuksi keskustelu ohjautui hetkeksi jatkotoimenpiteiden pohdintaan. Yhteisenä huolenaiheena oli, miten käytänteitä ja palautetta ylipäätään saataisiin pidettyä pinnalla koko työyhteisön tasolla – muutenkin kuin palautetekojen tarkistuslistalle kerätyillä tavoilla ja tallentamalla palautekäytänteiden kuvaukset ja tarkistuslista Devisioona-ryhmän intranettiin. Keskustelussa ideoitiin palautteeseen liittyvän vertaisryhmäkanavan perustamista Slackiin ja palautekäytänteiden statuksen – oliko käytänteitä hyödynnetty vai ei – raportoimista esimerkiksi puolivuositain työyhteisön staff meetingeissä. Lisäksi pohdittiin sellaisen tiedon jakamiseen tarkoitetun foorumin luomista, jossa työyhteisön jäsenillä olisi mahdollisuus pitää esityksiä ja keskustella palautteeseen liittyvistä teemoista. Luvussa 6 tuodaan esille, mitä palautekulttuurin kehittämisestä versosi toimintatutkimuksen jälkeen ja esitellään tutkijan ehdotukset palautekulttuurin jatkokehittämiseksi.

Vaikka yhdessä kehittäminen palautetiimissä päättyi, monet tiimiläisistä pääsivät vielä ääneen palautekäytänteiden arvioinnin yhteydessä. Lisäksi tiimin jäsenten panosta tarvittiin sisäisessä DevSessio-tapahtumassa 14.2.2020, kun tutkija esitteli Devisioona-ryhmälle palautekulttuurin kehittämisprosessin ja palautetiimin aikaansaannokset. Tiedon jakamisen edistämiseksi kolme palautetiimiläistä kertoi tuolloin omakohtaisen näkemyksensä tiiminsä käyttöönottamasta palautekäytännestä: miten käytänne oli toteutunut ja toiminut.

### 5.3 Palautekäytänteiden arviointi

Palautekäytänteiden arviointivaiheessa tammi–maaliskuussa 2020 tehtiin viisi teemahaastattelua ja neljä kyselyä, joiden tavoitteena oli selvittää kokeiluihin osallistuneiden kokemuksia käytännestä. Kokeiluun oli ehditty ottaa koodi- ja tikettikatselmointi, retrot asiakkaan kanssa ja lukukauden päättäjät, joista viimeksi mainittua oli kokeiltu kolmessa tiimissä. Haastatteluissa käytiin läpi käytänteiden toteutus, esimerkiksi palaveriagendat, sillä oli oletettavissa, että samakin käytänne toteutuisi eri tavoin eri tiimeissä. Sisällönanalyysissä huomio kiinnitettiin ilmauksiin, jotka käsitelivät seuraavia teemoja: käytänteen jatko, käytänteen onnistuminen ja hyödyllisyys, käytänteen haasteet ja kehittämistarpeet, käytänteen kytkös palautteeseen sekä yleinen palautekulttuurin kehittämistä koskeva pohdinta, joka käytännössä liittyi vastuukysymyksiin. Alla esitetään arviointivaiheen keskeiset tulokset.

Palautekäytänteisiin oltiin yleisesti ottaen hyvin tyytyväisiä ja kaikki haastateltavat ja kyselyihin vastanneet olivat sitä mieltä, että käytänteitä pitäisi jatkaa. Aineistossa esiintyi hämmästyneisyyttä siitä, ettei vastaavia käytänteitä ollut tullut hyödynnettyä aikaisemmin.

Olisi pitänyt minusta tajuta näiden idea jo kauan sitten mutta eipä tullut mieleen itseleni eikä varmaan muillekaan, ja kai todettava että parempi myöhään kun ei milloinkaan. Tarvitaan minusta tällaista - - seremoniallisuutta jossa mukana myös väkevä retrospeksauksen ja tulevaisuuteen katsannon elementti. (Arvio2c)

Lukukauden päättäjien kohdalla pidettiin onnistuneena erityisesti niissä syntyneitä keskustelua, jota oli vauhdittanut esimerkiksi rento ilmapiiri, kokoontuminen omalla porukalla ilman asiakasta ja fasilitoidut kierrokset, joiden aikana kaikki pääsivät vuorollaan ääneen. Arvioissa tuotiin positiivisina asioina esille tiimiläisten mahdollisuus muun muassa luoda muiden tuntemuksia, nostaa esille mahdollisia kipukohtia ja kuulla, mitä muut olivat tehneet ja mikä oli ja ei ollut toiminut. Päättäjien koettiin vahvistaneen tiimin yhteishenkeä ja tuoneen kaivattua kokonaiskuvaa tekemiseen.

Ehdottomasti sanoisin, et retrokeskustelu oli suurin onnistuminen. Oli vähän jopa yllättävää, miten paljon ja miten laadukasta keskustelua tuli. - - oli ihmisille selvästi hyvin tärkeää keskustella ja koki merkitykselliseksi kyllä. (Arvio1)

Oli mielenkiintoista käydä läpi tiimin eri ihmisten tekemisiä ja tiimin tekemisen laajaa kirjoa. Siinä tuli itsellekin ideoita miten omien projektien haasteita ehkä voisi taklata. Yleensäkin tilaisuuden rento, epävirallinen fiilis oli mukava. (Arvio4a)

Vaikka keskustelu oli luonteeltaan melko vapaata, niin oli hyvä, että keskustelulle oli suunniteltu etukäteen rakenne / pääkeskusteluaiheet. Hyvää oli myös se, että kaikkien osallistujien mielipiteitä ja ajatuksia kuultiin kuhunkin aiheeseen liittyen. (Arvio2a)

Kokonaiskuvan saamiseen ja hyvään keskusteluun viitattiin myös asiakkaan kanssa pidettyjen retrojen arvioissa. Palaverissa saattoi saada paremman käsityksen asiakkaan toiveista ja prioriteeteista, minkä lisäksi niissä saatiin edistettyä asioita. Palautekäytänne oli tarpeellinen lisä tilanteeseen, jossa projektityyppisestä tekemisestä oli siirrytty jatkuvaan kehitykseen eikä näin ollen projekteihin kytkeytyneitä palautekanavia enää ollut käytössä asiakkaan suuntaan.

Jos ei tollasta olis käynnistetty ollenkaan, ei olis mitään muutakaan ylemmän tason ja päivittäistä työtä ulkoapäin tarkastelevaa prosessia, joka katsoo pitkiä aikalinjoja, big picturea, mennyttä ja tulevaa. - - Mun fiilis on se, että tää retro & roadmap toiminta on oikeastaan välttämätöntä. - - Jos sitä ei tehdä, niin kokonainen tietyn abstraktiotason prosessi.. sitä ei ole. Et siinä ei oo kyse vaan siitä et saadaanko palautetta vai ei, vaan.. se on vähän niinku et on silmät kiinni. (Arvio3)

Koodi- ja tikettikatselmoinnin osalta arvio perustui haastatteluun. Haastateltava oli jo aikaisemmin hyödyntänyt tiimissään koodikatselmointia, mutta tietoisesti täydentänyt sitä nyt tikettikatselmoinnilla. Haastateltava koki käytänteen toteutuneen hyvin ja arvioi paneutuvansa tikettiosioon selvästi enemmän kuin aikaisemmin. Hän piti hyvänä, ettei kyse ollut ajallisesti isosta erosta, vaan pikemminkin mentaalista muutoksesta: pienen lisätarkistuksen avulla pystyttiin varmistamaan, että oli tehty oikeaa asiaa. Tämä oli olennaista, sillä ei ollut kovin harvinaista, että tiketillä oli monitulkintaisuutta. Kasvokkaisuus teki palautteesta suoraa, ja ratkaisun toteuttajan kanssa oli helppo keskustella mahdollisista epäselvyyksistä.

Palautekäytänteisiin liittyvissä haasteissa ja kehittämistarpeissa eniten mainintoja aineistossa sai ajankäyttö. Tämä liittyi nimenomaan lukukauden päättäjäisiin, joiden osalta kaikissa kolmessa tiimissä esiintyi kommentteja ajan loppumisesta kesken tai turhan tiiviistä aikataulusta. Haastatteluissa arveltiin, että osaltaan tähän vaikutti käytänteen uutuus: koska vastaavaa keskustelufoorumia ei ollut ollut käytössä aikaisemmin, ihmisillä oli paljon purettavaa eikä parin tunnin asiaosuus meinannut riittää etenkin isommissa tiimeissä. Tilanteen ajateltiin kuitenkin helpottuvan, kun käytänne saataisiin vakiinnutettua säännölliseksi osaksi tiimin toimintaa, joskin seuraavaa kertaa ajatellen pohdittiin myös asiaosuuden pidentämistä.

Tuplasti aikaa alun asiaosuudelle & enemmän keskusteluhenkisyyttä asiaosuuteen vs. luennointi edestä. - - Aikaa myös parannus- ja muutosehdotusten pohdintaan ja läpikäyntiin. Muuten palautepuoli ja tilaisuuden anti prosessien kehittämisen näkökulmasta jää helposti heikoksi. (Arvio2d)

Olin miettiny että voidaan puhua vähän semmosta retroo, et mikä nyt on niinku menny porukan mielestä hyvin ja mikä huonosti.. no se meni ihan niinku.. se piti käydä siellä saunan puolella. (Arvio4)

Ajankäytön tiimoilta aineistossa käsiteltiin myös fasilitointia ja miten käytänne kannattaisi seuraavalla kerralla vetää. Haastatteluista oli tulkittavissa, että vetäjän oli ymmärrettävä, mitä tilaisuudella oikeastaan halusi tavoitella ja mikä palvelisi tiimiä parhaiten: Missä määrin kyse on vaikkapa asiakkuusstrategian jalkauttamisesta ja tulevaisuuteen katsomisesta, osaamisen jakamisesta tai tiimin sisäisten kehityskohteiden paikantamisesta ja taklaamisesta? Kuinka paljon aikaa käytetään täysin vapaaseen keskusteluun tietyistä aiheista, kyselykierroksiin ja fasilitoituihin tehtäviin ja toisaalta slaidisettien näyttämiseen ja esitelmöintiin? Mietittävä oli myös, mihin tarkoitukseen lukukauden päättäjäiset soveltuu ja mitä tarpeita katetaan muilla joko jo olemassa olevilla tai käyttöön otettavilla käytänteillä. Muut kehittämistarpeisiin saadut kommentit käsittelivät muun muassa tehtävien kirjaamista, tapahtuman pitopaikkaa ja asiaosuuden jälkeisiä aktiviteetteja.

Myös asiakasretrojen kohdalla nostettiin esille muistiinpanot ja fasilitoijan rooli. Haastateltavan mukaan jatkossa olisi ”hyvä tehdä muistio sellaseen muotoon, että siitä tosi selkeesti käy ilmi, onko kyseessä action pointti ja pitääkö meidän tehdä jotain vai [asiakkaan]” (Arvio3). Asiakkaan kanssa pidetyn osuuden perään nähtiin hyödylliseksi ottaa tiimin sisäinen, mahdollisesti fasilitoitu läpikäynti esimerkiksi lounaan muodossa. Siinä jokainen voisi kertoa näkemyksensä palaverista ja saadusta palautteesta, ja näin muodostuisi yhteinen käsitys palaverin annista. Haastattelussa pohdittiin myös, olisiko syytä ryhtyä kirjaamaan tarkemmin tehtäviä sisäiseen tikettijärjestelmään ja pitämään useammin, vaikkapa viikkotasolla palavereita, joissa käydään läpi tehtävien statuksia.

Koodi- ja tikettikatselmoinnin osalta kehittämisspohdinnat eivät niinkään suuntautuneet itse käytänteeseen, joka näyttäytyi toimivana jo sellaisenaan, vaan käytänteen jalkauttamiseen laajemmin työyhteisöön. Oli saatava enemmän ihmisiä ajamaan katselmointia tiimeihin ja myös sellaisiin tehtäviin, jotka eivät välttämättä olleet selkeästi tiketöityjä. Haastateltava pohti, että käytänteeseen voisi kannustaa esimerkiksi kehityspäivässä tai jossain muussa tapahtumassa. Lisäksi hän arveli, että asiaa saattaisi edistää myös vertaisryhmässä käytävä keskustelu siitä, miten katselmoiteja hyödynnettiin muualla työyhteisössä tai miksi niitä käytettiin tai ei käytetty.

Palautenäkökulmaa sivuttiin jonkin verran kyselyihin saaduissa vastauksissa, joskin pääasiassa sitä käsiteltiin haastatteluissa. Käytänteistä koodi- ja tikettikatselmoineissa palaute vaikutti olevan selkeimmin esillä. Katselmointi tarjosi luontevan tilaisuuden antaa suoraa konkreettista palautetta ja mahdollisti oppimisen. Haastateltava pohti, että koska palaute jo oletuksena keskittyi vahvasti ratkaisuun eikä henkilöön, palautetta oli todennäköisesti helpompi antaa hyvin.

Kuvittelisin että ihmiset näkis sen palautekäytäntönä. Itse ainakin näen tosi vahvasti sille. Se on tavallaan semmonen tietynlainen oppimiskokemus aina - - semmonen läpikäynti. Aina tulee semmosta, et olisko voinu tehdä tollee - - ja sit osaa ehkä ens kerralla tehdä toisella lailla. - - On se tavallaan aika eksplisiittistä palautetta kyllä. (Arvio5)

Asiakasretroissakin palaute näyttäytyi selkeästi osana käytännettä, vaikka toistaiseksi olikin ”vaikea sanoa, miten hyvin sitä palautetta nyt sit saadaan” (Arvio3). Käytänne nähtiin joka tapauksessa hyväksi tilaisuudeksi molemminpuoliselle palautteenannolle, jota ainakin kyseisen tiimin ja asiakkuuden kohdalla vauhditti hyvä yhteisymmärrys ja keskusteluyhteys. Palaute tulisi luonnostaan keskusteltaessa asiakkaan kanssa, mitä oli tehty sitten edellisen kerran ja minkälaisiin haasteisiin törmätty. Lisäksi palautteen saamista voitiin edistää esimerkiksi johdattelevilla kysymyksillä, laittamalla esityskalvot etukäteen asiakkaalle ja määrittelemällä palaveri myös asiakkaan suuntaan alusta asti palautekanavaksi, kuten tiimi oli tehnyt. Tosin haastateltava arvioi, että mikäli haluttaisiin maksimoida kritiikin todennäköisyys, olisi luultavasti toimivampaa tehdä ulkopuolisen toimijan kautta kyselyjä asiakkaan johtoportaalille, ei kuitenkaan useammin kuin kerran vuodessa.

Jos semmoseen menis, et me koko ajan kyseltäis tommosia formaaleja lomakkeita, se lisää stressiä. - - Pitää varoa palautteen pyytämisesä ja semmosessa että se rupee menemään jo ihan överiksi ja lisää vaan joka ihmiselle stressiä että tuntuu et koko ajan pitää tsemppata enemmän kun jaksaa. Kyl sen oikeesti pitäis mennä niin, et tän tyyppinen foorumi riittää tosi pitkälle. (Arvio3)

Lukukauden päättäjäisten kohdalla palaute yhdistettiin kaikkia huomioivaan keskusteluun, reflektointiin onnistumisista ja kehityskohteista sekä siihen, että tapahtumasta jäi käteen konkreettisia tehtäviä.

Kyl se [palaute]aspekti konkretisoitu hyvin sit siinä et retrosta kuitenkin tehtiin muistiinpanot kaikille ja kirjattiin tavallaan niitä asioita ylös.. ja tottakai asiat ei hetkessä muutu, mutta sieltä nyt jotain asioita tuli, että kyl se siinä mielessä varmastikin täyttää palauteluupin. (Arvio1)

Tilaisuuden virallisen osuuden aikana oli luontevaa antaa positiivista palautetta laajalti eri tiimeille ja omalle toiminnallemme - - Samalla oli hyvin luonteva tuoda esille omia näkemyksiäni siitä, mitkä voisivat olla seuraavia toimintamme kehityskohteita - -” (Arvio2c)

Palautetta välittyi myös tiimin ilmapiiriin ja tunnelman kautta. Yksi haastateltavista pohti, minkälaista palautetta päättäjäsissä oli ylipäänsä mahdollista kerätä. ”Ryhmä antaa aiheita joihin tarttua” (Arvio2), mutta esimerkiksi tietyt ongelmat on parempi käsitellä eri foorumeilla, minkä lisäksi oman haasteensa saattaa muodostaa se, että saa kaikki kertomaan avoimesti ajatuksistaan. Aineistosta oli tulkittavissa, että lukukauden päättäjäsillä voitiin taklata tiettyjä palautetarpeita, pääasiassa tiimitasolla. Sen rinnalle tarvittiin paitsi muita käytänteitä myös enemmän one-on-one-tyyppistä palautekeskustelua, joka täyttäisi henkilökohtaisia tarpeita.

Edellä mainittu huomio kaksin käytävästä keskustelusta linkittyy aineistosta kumpuavaan ja yleisesti palautekulttuurin kehittämistä käsittelevään teemaan: vastuukysymyksiin. Tyyppillinen esimerkki one-on-one-keskusteluista ovat kehityskeskustelut esimiehen kanssa, mutta niiden merkitys ei voi olla kovin suuri. Haastatteluaineistossa korostettiin muiden, kuten tiimien vetovastuussa olevien henkilöiden roolia ja vastuuta palautekysymyksissä. Palautteen antaminen oli tästä vain yksi esimerkki. Lisäksi tarvittiin tarkempaa määrittelyä esimerkiksi työnkuvien osalta, tavoitteiden ja odotusten kirkastamista.

Homma pitäis pystyy speksaamaan sille kaverille ensinnäkin riittävän hyvin et se todella tietää mitkä on ne odotukset häntä kohtaan, aikatauluodotukset, odotukset sen suhteen kuinka tehokas hänen olis hyvä pystyy olemaan ja laadulliset odotukset. - - Jos ei se oo riittävän tarkkaan määritelty se et mitkä ne kaikki odotukset on mitkä häneen kohdistuu, niin onhan se aika julmaa et sen pitää itte yrittää keksiä ja vähän niinku veikata, että mitenköhän mun kannattaa tehdä ja sitte minkäköhänlaista palautetta siitä voi tulla. - - Järkevää palautetta voi antaa vasta siinä vaiheessa kun henkilö pystyy edes tietämään mitä se tekee. - - Me voitais paljon tarkemmin määrittellä kaikkee *definition of doneja* ja minkälaisia dokumentaatioita pitää tehdä ja semmosta. (Arvio3)

Aineistossa viitattiin muun muassa projektipäälliköiden, teknologiasta vastaavien ja muiden johtamisvastuuta edellyttävien roolien yhteiseen määrittämiseen ja jalkauttamiseen. Kun roolit ovat selkeät, saadaan helpommin ihmisiä mukaan jakamaan vastuuta ja samalla huolehtimaan siitä, että tiimeillä on käytössään riittävästi oppimista ja kehittymistä edistäviä palautekanavia. Haastatteluaineistosta on tulkittavissa, että vaikka kaikki voivat ehdottaa palautekäytänteiden käyttöönottoa ja pyrkiä omalta osaltaan varmistamaan, että niistä pidetään kiinni – kuten palautetekojen tarkistuslistalle kirjattiin – tarvitaan ihmisiä, jotka jo työnsä ja roolinsa puolesta pyrkivät kehittämään tiimejä. Oli mietittävä laajemminkin tiimien rakentumista, resursointia ja toimintamalleja.

Ihmiset voi ihan mielellään ottaa vastuuta - jos ne vaan näkee et mitä se tarkoittaa. - - Mä luulen tämmösissä käytännöissä on just se, että saa muodostettua semmosia tietynlaisia tiimejä vaikka ne olis häilyvärajasia et ihmiset saattaa olla useammassa yhtä aikaa tai liikkua tiimistä toiseen, niin kuitenkin tavallaan.. jokaiselle sovellukselle löytyis joku semmonen joka hoitaa sen asioita. (Arvio5)

Aineistossa esiintyvät fasilitointia käsittelevät pohdinnat voidaan niin ikään lukea osaksi vastuukysymyksiä: siinäkin tapauksessa, että tiimi yhdessä suunnittelisi, millaiseksi se rakentaa esimerkiksi lukukauden päättäjäiset -palautekäytännön, on jollain tai joillain henkilöillä viime kädessä järjestämis- ja vetovastuu. Voidaan olettaa, että se millaiseksi palaverin asialista laaditaan ja miten palaveri fasilitoidaan, vaikuttaa siihen, kuinka hyvin käytänne toteutuu esimerkiksi juuri palautteen näkökulmasta.

Yhteenvetona arviointivaiheen tulosten pohjalta voidaan todeta, että palautetiimin työstämät palautekäytännöt saivat erinomaisen vastaanoton ja käytännöille oli selvästi tarvetta. Ihmiset olivat kaivanneet keskusteluun ja tiedon jakamiseen tähtääviä kanavia, joiden puuttumisen jättämä aukko konkretisoitui, kun käytännöitä otettiin käyttöön. Palaute oli läsnä käytännöissä, joskaan ei aina tullut suoraan esille. Palautenäkökulman näkymiseen vaikutti muun muassa käytännön vetäjän, fasilitoijan, toiminta, joka olisi tärkeässä osassa myös käytänteiden jatkon kannalta. Palautekulttuurin jatkokehittämistä ajatellen olennaiseksi kysymykseksi nousi roolien ja vastuiden kirkastaminen kohdeorganisaatiossa.

## 6 Pohdinta

Tällä kehittämistehtävällä haettiin vastausta kysymykseen, miten palautekulttuuria voidaan kehittää ohjelmistokehitysorganisaatiossa. Kehittämiselle etsittiin suuntaa alkukartoitusvaiheen haastatteluilla ja kyselyllä, joiden tulosten pohjalta tunnistettiin kaksi lähestymistapaa: Yhtäältä vaikutti perustellulta pyrkiä luomaan konkreettisia käytänteitä, nivoamaan palaute osaksi prosesseja. Toisaalta palautekulttuuria voitaisiin yrittää vahvistaa panostamalla henkilöstön palautetaitojen kehittämiseen. Tiimit, kohdeorganisaatiossa tehtävän asiantuntijatyön perusyksiköt, valikoituivat kehittämisen kontekstiksi. Nimetty esimies ei tavallisesti ollut mukana alaistensa työn arjessa tavalla, joka olisi mahdollistanut jatkuvan palautteen antamisen, jolloin osuvampina palautelähteinä näyttäytyivät kollegat ja oma tiimi.

Sitä, millaiseksi palautekulttuurin kehittäminen muodostui ja mitä sen tuloksena syntyi, väritti valittu tutkimusstrategia: toimintatutkimus. Sen periaatteiden mukaisesti palautekulttuurin kehittämisestä tehtiin yhteinen prosessi, jossa hyödynnettiin työyhteisössä jo valmiina olevaa osaamista. Tutkijan muodostaman palautetiimin osallistajat tunsivat itse parhaiten työnsä realiteetit ja palautteeseen liittyvät odotukset. Oli oletettavissa, että yhdessä kehittämällä palautekulttuuria voitaisiin viedä suuntaan, joka parhaiten palvelisi ohjelmistokehitystiimien tarpeita.

### 6.1 Palautekulttuurin kehittäminen käytänteitä kehittämällä

Ensimmäisen työpajan tulokset osoittivat, että palautetiimille oli tärkeää saada aikaan muutosta, joka näkyisi pian arjessa. Tavoitteen voidaan päätellä kannustaneen käytänteiden kehittämiseen, sillä käytänteet olivat itsessään konkreettisempia ja todennäköisesti helpommin edistettävissä kuin esimerkiksi palautetaidot. Samainen tavoite ohjasi tarttumaan ydintyön palautetarpeiden tuloksista tiimin sisäiseen palautteeseen sen sijaan, että kehittämisen lähtökohdaksi oltaisiin otettu johdon palaute, asiakaspalaute tai sparrailuna ilmenevä kollegapalaute. Tiimien palautekäytänteiden kehittäminen tarjosi luontevan ja nopean väylän muutokseen. Palautetiimin päättäjäsissä käydyn keskustelun pohjalta tutkija pitää mahdollisena, että käytänteet myös tekivät abstraktista palautekulttuurista jollain tapaa lähestyttävämmän.

Vähintään yhtä tärkeää kuin konkreettisen muutoksen aikaansaaminen oli varmistaa, ettei muutos tarkoittanut byrokratian lisääntymistä tai teennäisiltä tuntuvia ratkaisuja, jotka ahdistaisivat ja tekisivät säröjä työilmapiiriin. Oli edettävä tehokkaasti mutta harkitusti ja helvetinkonetta välttämällä. Vaikka tutkija osasi odottaa varovaisuutta, jossain määrin työpajan

tulokset yllättivät. Käytännössä tulokset tarkoittivat, että palautekäytänteiden kehittämisessä – ideoimisessa ja jalostamisessa – tuskin lähdetäisiin hakemaan täysin uudenlaisia ratkaisuja. Lähtöasetelma enteili pitäytymistä tutussa ja turvallisessa, mikä aiheutti jonkin verran huolta tutkijassa. Huoli kuitenkin häveni, kun alkukartoituksessa saatu käsitys ohjelmistokehitykselle tyypillisten käytänteiden vähäisestä hyödyntämisestä vahvistui.

Yhdessä määritellyt palautetarpeet – eli mistä ja missä tilanteissa tiimiläiset kokivat tarvitsevansa palautetta ydintyössään – ja sitä seuranneet palautekäytänteiden työstämisen vaiheet synnyttivät oivalluksen, jota tutkija pitää merkityksellisenä palautetiimille ja ylipääntään työyhteisölle: palautetarpeita voitiin täyttää ja palautevuorovaikutukselle luoda lisää mahdollisuuksia ottamalla laajemmin käyttöön käytänteitä, jotka olivat jo valmiiksi tuttuja alalla työskenteleville. Kovin innovatiivisille ratkaisuille ei lopulta ollut pakottavaa tarvetta, kun huomattiin, että perusasioissakin oli kehitettävää. Palautetiimin keskusteluissa ilmeni ihmettelevää pohdintaa siitä, miksei organisaatiossa jo hyödynnetty tiettyä käytännettä tai miksei sitä käytetty useammassa tiimeissä.

Työpajoissa ja tapaamisissa rakennettiin käsitystä koodikatselmoineista, päivittäispalaverista ja retrospektiiveista palautekäytänteinä. Heikkinen & Syrjä (2007, 159) kirjoittavat havahduttavuudesta yhtenä näkökulmana toimintatutkimuksen validointiin. Tutkija uskoo, että jonkinlaista ajattelun nyrjäyttämistä saatiin aikaan tässäkin toimintatutkimuksessa tarkastelemalla tuttuja käytänteitä palautteen kautta. Ohjelmistokehityksen käytänteisiin panostaminen oli palautekulttuurin kehittämistä, ja vastaavasti palautekulttuurin kehittäminen tarjosi väylän sisäisten prosessien arvioimiseen. Yksi lukukauden päättäjäisiä koskevaan arviointikyselyyn vastanneista kirjoittaa: ”Tällainen - - sisäinen toiminta ei ole pelkästään palautekulttuurin kehittämistä vaan merkittävä osa laajempaa kokonaiskulttuurimme kehittämistä!” (Arvio2c). Palaute toi lisäperusteen sille, miksi arjessa unohtuneita käytänteitä oli syytä hyödyntää.

Yhteisen ajatustyön ja keskustelun tuloksena luotiin kolmeen erimittaiseen palauteluuppiin yhteensä kuusi palautekäytännettä: daily, koodi- ja tikettikatselmointi, vertaisryhmän (kuu)kausipalaveri, retrot asiakkaan kanssa, projektin päättäjäiset ja lukukauden päättäjäiset. Käytännöt konkretisoituivat niistä laadituissa kuvauksissa, jotka yhdessä palautetekojen tarkistuslistan kanssa näyttäytyvät kehittämistehtävän keskeisinä tuotoksina. Ne muodostavat palautetiimin näkemyksen ja ehdotuksen keinoista, joita ohjelmistokehitystiimeissä ja tekojen osalta laajemminkin työyhteisössä kannatti hyödyntää palautevuorovaikutuksen lisäämiseksi luonnollisella tavalla.

Arviointivaiheen tulokset osoittivat, että kehitetyille käytänteille oli ollut tilausta. Niiden käyttöönottoa ja jatkamista pidettiin pelkästään hyvänä asiana. Aineistossa käytänteet liitettiin muun muassa keskusteluun, jonka Keyton (1999, 409, 425) näkee sellaisenaan yleisimmäksi ja toisaalta vähiten ilmeiseksi palautteen välittämisen tavaksi tiimeissä. Sen sijaan erilaiset kyselyt ja tehtävät keskustelun vauhdittajina tekevät Keytonin mukaan palautteesta astetta muodollisempaa ja selkeämpää kannustaessaan tiimejä arvioimaan, analysoimaan ja refleктоimaan. Tehtävät näyttelevät tärkeää osaa etenkin fasilitoiduissa retrospektiiveissa, joissa niiden avulla pyritään tunnistamaan tiimin tärkeimmät kehityskohteet ja luomaan sitä kautta arvoa yritykselle (Gonçalves & Linders 2014, 10). Myös palautetiimissä mietittiin käytänteiden formaattia, kun kuvauksiin sisällytettiin esimerkiksi tarkistuslistoja ja agendaehdotuksia, ajatuksia siitä, mitä käytänteiden vetämisessä kannatti huomioida.

Tiimin yhteiseen palautteeseen, erotuksena yksilöltä toiselle annettavaan palautteeseen, vaikutti liittyvän jonkinlaista epävarmuutta. Tämä tuli esiin päättäjäsissä, joissa palautetiimi refleктоi kehittämänsä ja pohti, oliko käytänteiden palautenäkökulma ymmärrettävä. Tutkija pitää todennäköisenä, että siinä missä osa työyhteisön jäsenistä ajattelee katselmoineissa, päivittäispalavereissa ja retrospektiiveissa välittyvän selvästi palautetta, toisille käytänteet eivät välttämättä avaudu palautteen kautta ilman pohjustamista. Käyttöön otettujen käytänteiden saamaa positiivista vastaanottoa selittänevät esimerkiksi yleinen työn tekemisen sujuvoituminen ja tiimihengen vahvistuminen, joita ei ehkä suoraan osata yhdistää palautteeseen. Kirjallisuuden pohjalta tutkijan mielessä virinnyt epäily vahvistui toimintatutkimuksen aikana: palaute on olennainen tekijä ketterän ohjelmistokehityksen käytänteissä, mutta se ilmenee tavoilla, joista ainakin osa edellyttää kirkastamista. Palautteesta ja sopivista käytänteistä olisikin tärkeää käydä keskustelua eri tiimien sisällä.

Yhdessä kehittämällä onnistuttiin muodostamaan ja jalkauttamaan luontevilta tuntuvia käytänteitä, jotka lisäävät mahdollisuuksia palautevuorovaikutukselle ohjelmistokehitystiimeissä. Käytänteillä voitiin luoda arvoa kohdeorganisaatiolle lyhyessä ajassa. Kehittämis-tehtävän vaikutusten voidaan kuitenkin nähdä ulottuvan laajemmalle. Yhtenä konkreettisenä esimerkkinä tästä kohdeorganisaation johdossa ideoitiin uusi palauteformaatti, jonka myötä tutkija itse ryhtyi keräämään työntekijöiltä projektipalautetta toistuvien kahdenkeskisten keskustelujen muodossa. Tarkoituksena on tarjota työntekijöille mahdollisuus tuoda esille tuntemuksiaan ja ajatuksiaan käynnissä olevista projekteista ja ylipäättään työhön liittyvistä asioista sekä hyödyntää kerättyä tietoa monipuolisesti henkilöstön hyvinvoinnin edistämässä ja sisäisessä kehittämisessä.

Lisäksi palautekulttuurin kehittämisen sivujuonteena sisäisiin DevSessio-tapahtumiin päätettiin tehdä muutoksia: Tavoitteeksi asetettiin DevSessioiden järjestäminen useammin, käytännössä kuukausittain. Tapahtumissa henkilöstö voisi edelleen pitää esityksiä ha-  
luamista aiheista, mutta johto kannustaisi erityisesti projektiesittelyihin. Esittelyjen yhteydessä voidaan jakaa tietoa muun muassa tiimien käytänteistä, ja sitä kautta palautenäkökulmaa saadaan oletettavasti pidettyä esillä. Jatkossa DevSessio-esityksistä myös kerätään palautetta kyselyillä.

Niin ikään kehittämistehtävän myönteisenä vaikutuksena tutkija pitää sitä, että myöhemmin keväällä 2020 yhdessä kohdeorganisaation asiakkuustiimeistä otettiin käyttöön dailyt. Ne eivät ehtineet mukaan arviointivaiheeseen, mutta muun muassa tutkijan keräämien projektipalautteiden perusteella dailyt ovat olleet menestys ja tuoneet selkeyttä kyseisen tiimin työskentelyyn. Voidaan todeta, että palautteen tiimoilta virisi keskustelua ja toimenpiteitä, jotka eivät rajoittuneet enää kehittämistehtävän sisälle. Tämä näyttäytyy onnistumisena, ja tutkija uskoo sen lupaavan hyvää palautekulttuurin jatkokehittämistä ajatellen.

## **6.2 Jatkokehitysehdotukset**

Kun työyhteisöä halutaan kannustaa muodostettujen käytänteiden hyödyntämiseen, aktivoitumaan palautetoimijoina ja ylipäätään kiinnittämään huomiota palautteeseen, ei palautetiimin työstämien materiaalien tallentaminen intranettiin riitä. Tämä tiedostettiin niin palautetiimin visiointi- ja palautetoimijuustyöpajassa, päättäjäsissä kuin arviointivaiheen haastatteluissakin. Palautetekojen tarkistuslistalle nostetut asiat, kuten palautteesta puhuminen, ovat palautteen edistämisen keinoja, joita on jo otettu käyttöön. Jatkossakin on tärkeää pyrkiä muistuttamaan koodikatselmoinnin, päivittäispalaverien ja retrospektiivien yhteydestä palautteeseen, kuten palautetiimin päättäjäsissä keskusteltiin. Lisäksi palautetarpeiden pohjalta voidaan pohtia, olisiko esimerkiksi ulkopuolisen tahon toteuttamia kyselyjä tai haastatteluja tarpeen harkita palautteen keräämiseen asiakkailta.

Palautetiimissä määritellyistä ohjureista ja käydyistä keskusteluista on kuitenkin tulkittavissa, että palautteen korostetulla alleviivaamisella saatetaan päätyä pikemminkin helvetinkoneeseen kuin oppimisen iloon. Yksi palautetiimiläisistä sanoitti varsinaisen toimintatutkimuksen jälkeen ajatuksiaan seuraavasti: ”Sen sijaan, että keskitytään rakentamaan prosesseja, joissa oikein viilataan palautetta, pitäisi viilata itse prosesseja.” Palautevuoro-vaikutusta on tärkeää lisätä, mutta sen pitää tapahtua luonnollisella tavalla. Tähän periaatteeseen perustuivat yhdessä luodut palautekäytänteetkin. Seuraavassa tutkija esittelee ehdotuksensa palautekulttuurin jatkokehittämiseksi.

Ensimmäinen kokonaisuus liittyy vastuukysymyksiin ja roolien merkitykseen palautevuorovaikutuksessa. Teema nousi esiin etenkin arviointivaiheessa. Haastatteluissa keskusteltiin palautekäytänteiden viemisestä muualle työyhteisöön, käytänteiden konkreettisesta vetämisestä tiimissä sekä palautteeseen liittyvistä muista vastuista, kuten tavoitteiden määrittämisestä. Vaikka ”palaute kuuluu kaikille”, kuten Ahonen & Lohtaja-Ahonen (2014) ovat kirjansakin nimenneet, on kohdeorganisaation tiimeissä yleensä joku tai joitakin henkilöitä, joilla on muita enemmän vastuuta huolehtia tiimin toimivuudesta ja mahdollistaa tiimin kehittyminen. Arviointivaiheessa kävi ilmeiseksi, että palautekulttuurin jatkokehittämisen tulisi linkittyä kohdeorganisaatiossa käynnissä olevaan toiseen hankkeeseen, asiakastyön johtamiseen, joka oli alkanut lokakuussa 2019.

Asiakastyön johtaminen -hankkeen tarkoituksena on selkiyttää asiakastyössä toistuvia rooleja, kuten asiakkuuspäällikön, projektipäällikön ja teknologiaiidin rooleja. Näistä projektipäällikön rooli ehdittiin käsitellä koko työyhteisön voimin syksyllä 2019, muut roolit odottavat vielä työstämistä. Palautekulttuurin kehittämisestä saatujen tulosten pohjalta voidaan päätellä, että rooleilla on merkitystä myös palautteen edistämisen kannalta, ja niiden työstämistä tulee jatkaa. Roolien voidaan ajatella esimerkiksi selkiyttävän työtä ja tekevän siten palautteen antamisesta helpompaa. Tulevissa rooleja käsittelevissä työpaajoissa ja niiden ulkopuolellakin olisi hyödyllistä tarkastella rooleihin liittyviä vastuita myös palautenäkökulmasta. Voidaan pohtia esimerkiksi, mitä vastuita asiakkuuspäälliköllä on palautteen suhteen, mistä teknologiaiidin tulee antaa palautetta tai minkälaisia palautekäytänteitä rooleissa ylipäätään on hyvä huomioida.

Roolien ja niihin sisältyvien vastuiden määrittämisen ohella kohdeorganisaatiossa on tarpeen jatkaa henkilöiden nimeämistä rooleihin. Tähän viitattiin myös arviointivaiheen haastatteluissa. Roolit kannustavat toimimaan tietyllä tavalla, ja lienee todennäköisempää, että esimerkiksi projektin jälkeinen retrospektiivi järjestetään, jos se on osa roolia, johon on nimetty henkilö. Tässä kehittämissuhteessa palautetiimiläiset olivat aktiivisia toimijoita ja näyttäytyivät eräänlaisina palautelähteläisinä viedessään käytänteitä omiin tiimeihinsä. Jatkon kannalta on tärkeää, että suurempi joukko työyhteisön jäseniä saadaan muun muassa kiinnittämään huomiota käytänteiden hyödyntämiseen ja toimimaan esimerkkinä muille. Roolimallien voimaan palautekulttuurin kehittämisessä viittaavat muun muassa London & Smither (2002, 85), joiden mukaan palautteen tärkeyttä organisaatiossa voidaan korostaa edellyttämällä johtohahmoilta esimerkillisyyttä palautetoimijoina.

Palautevuorovaikutuksen edistämiseksi tutkija pitää niin ikään tarpeellisenä pyrkiä vahvistamaan henkilöstön palautetaitoja. Ne liittyvät alkukartoitusaineistossa esille nousseeseen toiseen kokonaisuuteen, ihmisten teemaan, johon toimintatutkimuksessa paneuduttiin vain

kevyesti loppusyksystä 2019 pienryhmäreflektoinnin muodossa. Kuten luvussa 2.3 todettiin, palautetaidoiksi voidaan mieltää hyvin laajasti erilaisia vuorovaikutustaitoja ja kirjallisuudessa annetaan lukuisia neuvoja, joiden avulla itse kukin voi harjoitella esimerkiksi palautteen antamista, vastaanottamista ja käsittelemistä. Omaehtoinen asian opiskelu ja harjoittelu voivatt kuitenkin helposti jäädä tekemättä varsinaisen työn ohella. Toisaalta esimerkiksi tiimeissä tai koko työyhteisön tasolla tehtävä palautetilanteiden harjoittelu saattaisi ainakin toistaiseksi tuntua teennäiseltä ja herättää reaktioita, joita palautetiimissäkin haluttiin välttää.

Tutkijan ensimmäinen ehdotus luontevaksi väyläksi palautetaitojen vahvistamiseen on nostaa henkilöstön fasilitointiosaamisen kartuttamiseen. Kantojärven (2012, 14) mukaan ”taito ohjata osallistavia ryhmäprosesseja ja käyttää siinä parhaita mahdollisia, kuhunkin tilanteeseen sopivia työkaluja on jo nyt esimiesten, projektipäälliköiden, kehittäjien ja konsulttien ydinkompetenssia ja sen merkitys kasvaa koko ajan”. Voidaan olettaa, että fasilitointikyvykkyyden kasvattamisesta olisi joka tapauksessa hyötyä kohdeorganisaatiolle. Toimintatutkimuksessa ilmeni, että fasilitointi kytkeytyy palautekäytänteiden kautta erityisesti tiimin sisäisen palautteen ja reflektoinnin mahdollistamiseen, mikä tekee siitä tärkeän taidon myös palautekulttuurin kehittämisen näkökulmasta.

Fasilitoija voi omalta osaltaan varmistaa, että tiimi hyödyntää palautetta rakentavasti ohjaamalla keskustelua tuloksista ja niiden syistä sekä auttamalla tiimiä asettamaan tavoitteita (London 2015, 159). Retrospektiivien kaltaisia palavereita varten fasilitoija muodostaa agendan ja miettii etukäteen, mitkä harjoitukset palvelisivat tiimiä (Gonçalves & Linders 2014, 9–10). Ohjelmistokehityksen palautekäytänteiden yhteydessä luvussa 3 tuotiin esille käytänteiden tyypillisiä sudenkuoppia, kuten päivittäispalaverien painottuminen menneen raportoimiseen tulevan suunnittelun sijasta tai retrospektiivien vähäinen valmistelu ja konkreettisten kehitystoimenpiteiden puuttuminen. Käytänteitä on mahdollista vetää niinkin, ettei oppimista ja kehittymistä tapahdu. Fasilitoinnilla voidaan välttää sudenkuoppia (Matthies & Dobrigkeit 2020) ja vaikuttaa siihen, miten palautenäkökulma ja sen myötä oppiminen ja jatkuva parantaminen toteutuvat käytänteissä.

Toisena palautekulttuurin kehittämisen kannalta hyödyllisenä, työyhteisössä vahvistettavana taitona tutkijan silmissä näyttäytyy valmentaminen eli coaching. Kyse on oivalluttamisen ja voimaannuttamisen kautta ihmisten kehittymiseen ja parempiin suorituksiin tähtäävästä kokonaisvaltaisesta johtamistavasta, joka kannustaa kiinnittämään huomiota arvostavaan, osallistavaan ja tavoitteelliseen vuorovaikutukseen. Coachingilla tähdätään ihmisissä asuvan potentiaalın hyödyntämiseen, ja siihen sisältyy olennaisena osana kyky antaa, pyytää ja vastaanottaa palautetta. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 43, 238.) Tutkija

uskoo, että aivan kuten fasilitointikin coaching saattaisi tuntua luontevammalta ja käytännöläisemmältä lähestymistavalta palautevuorovaikutuksen edistämiseen kuin puhtaasti palautetaitoihin keskittyminen.

Siinä missä fasilitointi liittyy tässä etenkin tiimikontekstiin, valmentavan otteen harjoittelamisen voidaan ajatella tukevan enemmän myös henkilökohtaisen palautteen antamista ja one-on-one-keskustelujen käymistä, johon viitattiin arviointivaiheen haastatteluissa. Koska tiimeissä esiintyy luonnollisesti sekä koko tiimiä koskevaa palautekeskustelua että yksittäisille henkilöille kohdistettua palautetta (Keyton 1999, 422–423; London & Sessa 2006, 6), molempien edellä mainittujen taitojen edistäminen vaikuttaa perustellulta. Sekä fasilitointi että coaching tukevat myös johtamisroolien haltuun ottamista ohjelmistokehitystiimeissä, joskin taitoja voidaan pitää hyödyllisinä kaikille. London & Smither (2002, 85) mainitsevat fasilitoinnin ja valmentamisen palautekulttuurin kehittämisen interventioissa palautteen käyttämistä edistävinä tekijöinä.

Entä miten taitoja voidaan vahvistaa? Kantojärvi (2012, 16) kirjoittaa osuvasti, että fasilitoimaan voidaan oppia vain tekemällä, mutta pelkän tekemisen myötä yksityiskohtiin ei välttämättä tule kiinnittäneeksi huomiota ja oma toiminta saattaa muuttua kaavamaiseksi. Tämän ajattelun pohjalta tarvitaan ensinnäkin tilaisuuksia päästä harjoittelemaan taitoja työn arjessa. Voidaan olettaa, että roolien ja vastuiden määrittely ja jakaminen työyhteisössä aikaisempaa useammille henkilöille luovat luonnollisella tavalla tilaisuuksia vahvistaa fasilitointi- ja coaching-taitoja. Jotta Kantojärven mainitsemat yksityiskohdat eivät pääsisi unohtumaan ja toiminta urautumaan, tutkija ehdottaa myös koulutusmahdollisuuksien kartoittamista ja hyödyntämistä. Lisäksi taitojen tavoitteellista kehittämistä voidaan tukea nostamalla niitä osaksi työntekijöiden kasvupolkuja, jotka muodostavat osaamisen kehittämisen tukirangan kohdeorganisaatiossa.

Tutkijan kolmas ehdotus palautekulttuurin kehittämiseksi on vauhdittaa tiedon jakamista ja muodostaa lisää vertaisryhmiä Devisioona-ryhmän sisällä. Kuten aikaisemmin on todettu, tiimien kokoonpanoissa, toiminta- ja työskentelytavoissa on eroja, joten tässä toimintatutkimuksessa muodostettujen palautekäytänteidenkin oli oltava joustavia ja annettava muokkautua tiimien näköisiksi. Fasilitointi- ja coaching-osaamisen vahvistaminen auttaa osaltaan käytänteiden hyödyntämisessä. Lisäksi tutkija pitää todennäköisenä, että käytänteiden käyttöönottoa ja räätälöintiä helpottaa, jos tiimit ja niiden vetäjät tietävät, miten muissa tiimeissä vastaavaa asiaa on tehty ja mikä on ja ei ole koettu toimivaksi. Tähän viitattiin esimerkiksi arviointivaiheessa koodi- ja tikettikatselmointia käsittelevässä haastattelussa.

Päättäjäsissä palautetiimi pohti tiedon jakamiseen ja esitysten pitämiseen painottuvaa foorumia, jossa teemana olisi palaute. Tähän liittyen luvussa 6.1 mainittiin DevSessioiden järjestäminen useammin ja esitysten laajentaminen vahvemmin myös projektiesittelyihin, joissa on luontevaa huomioida tiimien käytänteitä ja palautenäkökulmaa. Laajemminkin palauteteeman käsittely osana tuttua DevSessio-formaattia on todennäköisesti helpompaa kuin luoda kokonaan uusi esitysformaatti nimenomaan palautetta varten. Johdon tulee kannustaa tulevaisuudessakin henkilöstöä pitämään esityksiä projekteista. Tutkija näkee hyväksi peruseriaatteen, että projektin päätteeksi projektitiimi esittelisi projektin ja kertoisi tärkeimmät päättäjäsretrospektiivissä tekemänsä havainnot muille työyhteisön jäsenille.

Vertaisryhmissä puolestaan voitaisiin vaihtaa tietoa ja kokemuksia, myös palautteen tiimoilta, vielä DevSessio-esityksiä tarkemmalla tasolla esimerkiksi projektipäälliköiden tai asiakkuuspäälliköiden tehtäviä hoitavien kesken. Ryhmät voisivat tuoda yhteen niin ikään samojen teknologioiden tai tietyn asiakkuuden parissa työskenteleviä, mihin viitattiin palautetiimin kehittämässä vertaisryhmän (kuu)kausipalaverissa. Tutkija pitää mahdollisena, että tällaiset foorumit edistäisivät sparrailuna ilmenevää kollegapalautetta, joka nousi esille palautetiimin ensimmäisessä työpajassa: kun henkilöllä on käsitys siitä, mitä kollegat ovat tehneet ja minkälaisissa projekteissa olleet mukana, hänen voi olla helpompi hakea palautetta ja pyytää sparrailuapua – myös oman projekti- tai ylläpitotiimin ulkopuolelta.

Tiivistettynä tutkijan ehdotukset palautekulttuurin jatkokehittämiseksi ovat:

- jatkaa asiakastyön johtamiseen liittyvien roolien ja niihin kuuluvien vastuiden määrittelyä myös palautenäkökulma huomioiden sekä jatkaa henkilöiden nimeämistä rooleihin,
- panostaa henkilöstön fasilitointi- ja coaching-taitojen kehittämiseen esimerkiksi kouluttamalla ja nostamalla taitoja osaksi kasvupolkuja etenkin silloin, kun taidot ovat erityisen tärkeitä henkilön roolin ja vastuiden kannalta,
- kannustaa tiedon jakamiseen ja vertaisryhmien luomiseen Devisioona-ryhmän sisällä.

### **6.3 Kehittämistehtävän arviointi**

Tutkimuksen arvioinnissa keskeinen tarkastelun kohde on tutkimuksen luotettavuus, jonka perusteella voidaan tehdä päätelmiä tulosten oikeellisuudesta. Kananen (2014, 134–135) nostaa toimintatutkimuksen luotettavuuden pääasialliseksi mittariksi riittävän tarkan dokumentaation: tulokset, menetelmät ja tutkimuksen vaiheet on raportoitava tavalla, joka periaatteessa mahdollistaisi tutkimuksen siirrettävyyden vastaaviin tapauksiin. Kananen kui-

tenkin jatkaa, ettei siirrettävyys sen enempää kuin tulosten yleistettävyysskään ole varsinaisesti toimintatutkimuksen tarkoitus, vaan toimintatutkimuksen tulokset pätevät lähtökohtaisesti vain tutkimuksen kohteena olevaan tapaukseen.

Prosessin kuvaamisen tärkeyteen viittaavat myös Eskola & Suoranta (2000, 210), jotka luonnehtivat tutkijaa ja tutkijan rehellisyyttä ensisijaiseksi luotettavuuden kriteeriksi laadullisessa tutkimuksessa. Raportoinnin näkökulmasta tämä tarkoittaa, että tutkijan pitää pystyä perustelemaan tekemänsä valinnat, kuvaamaan, miten hän on päässyt tuloksiin, ja arvioimaan tulosten toimivuutta (Vilkkä 2015, 197). Luotettavuusarvioinnin edellytys on, että ulkopuolinen arvioija pystyy seuraamaan tutkijan ajatuksenjuoksua ja päättelyä (Kananen 2014, 134).

Tämän raportin luvussa 4 kuvattiin toimintatutkimuksessa käytetyt menetelmät ja käytännön toteutus perusteluineen. Tulosten yhteydessä luvussa 5 tutkija toi esille päättelyään ja kehittämisprosessin aikana tehtyjä valintoja tarkoituksenaan luoda lukijan helposti seurattava kokonaisuus. Tulkintojen tueksi raporttiin sisällytettiin aineistosta otettuja suoria lainauksia, jotka toivat esiin toimintatutkimukseen osallistuneiden äänet. Aineiston keruuseen kiinnitettiin erityistä huomiota kehittämisprosessin aikana esimerkiksi äänittämällä haastattelut ja suuri osa palautetiimin työskentelystä sekä valokuvaamalla työpajoissa syntyneitä materiaalia.

Luotettavuutta voidaan tarkastella myös toimintatutkimuksen yhteisöllisyyden näkökulmasta. Koska toimintatutkimus on osallistavaa kehittämistä, jossa tutkimukseen osallistujien näkemykset ovat keskeisessä roolissa, voidaan ajatella, että osallistujilta saatu hyväksyntä tulkinnoille ja tuloksille lisää niiden luotettavuutta (Kananen 2014, 135). Täydellinen konsensus ei kuitenkaan ole välttämätön tai ehkä edes mahdollinen, sillä aineistoa voidaan aina tulkita monella tavalla. Tärkeää on tuoda raportissa esille osallistujien mielipiteitä ja näkemyksiä sekä kertoa mahdollisista erimielisyyksistä. (Kiviniemi 1999, 78, 80–81.)

Palautekulttuuria kehitettiin kohdeorganisaatiossa palautetiimin voimin, minkä lisäksi tutkija kävi keskusteluja työn etenemisestä Avarkon ja Devisioonan toimitusjohtajan kanssa kehittämisprosessin eri vaiheissa. Tiimin jäsenillä ja toimitusjohtajalla oli koko ajan mahdollisuus arvioida tutkijan tekemiä tulkintoja ja esittää niistä omia näkemyksiään. Palautetiimin työskentelyn aikana työpajojen tulokset eli aineiston jäsenyykset herättivät tiimiläisissä joitakin kommentteja. Niissä ei kuitenkaan esiintynyt erimielisyyttä, joka olisi edellyttänyt syvällisempää tarkastelua tai kehittämistoimenpiteiden uudelleensuuntaamista. Tutkija tulkitsi tulokset hyväksytyiksi ja vei tiimin työskentelyn seuraavaan vaiheeseen, jonka

mielekkyydelle haettiin aina vahvistus tiimiltä. Tiimiläisten näkemyksiä tuodaan esille sekä yhteiskehittämisen osalta että palautekäytänteiden arvioissa luvussa 5. Toimitusjohtajan hyväksyntä tuloksille saatiin osana kahdenkeskisiä ja johtoryhmäkeskusteluja.

Luotettavuuden ohella kehittämistehtävän arvioinnissa olennaisena tarkastelun kohteena voidaan pitää saatujen tulosten vertaamista kehittämiselle asetettuihin tavoitteisiin. Pragmaattisen ajattelun mukaisesti toimintatutkimus on pätevä ja onnistunut, mikäli työelämän ongelmaan on saatu kehitettyä uusi, toimivampi ratkaisu (Kananen 2014, 137; Huttunen, Kakkori & Heikkinen 1999, 118–119). Puhutaan toimivuusperiaatteesta, jolloin arvioidaan toimintatutkimuksen käytännön vaikutuksia, saavutettuja hyötyjä tai esimerkiksi osallistujien voimaantumista. Onnistuneita voivat olla myös sellaiset tutkimukset, joissa toimintatapoja ei saada muutettua mutta joissa pystytään tuottamaan arvokasta tietoa jatkon kannalta. (Heikkinen & Syrjälä 2007, 155–157.)

Tämän kehittämistehtävän päätavoitteena oli lisätä mahdollisuuksia palautevuorovaikutuksen toteutumiseksi ohjelmistokehitystiimeissä. Tavoitteeseen päästiin jalkauttamalla käytänteitä, joiden jatkuvuudelle on hyvät lähtökohdat kerätyn palautteen perusteella (ks. luku 5.3). Uusien käytänteiden käyttöönotto kertoo itsessään muutoksesta, jonka aikaansaaminen näyttäytyi tärkeänä tavoitteena niin palautetiimille, toimitusjohtajalle kuin tutkijallekin. Luvussa 6.2 on kerrottu, miten luotujen mahdollisuuksien eli käytänteiden hyödyntämistä palautteen antamiseen ja saamiseen voidaan jatkossa pyrkiä edistämään.

Tiimien eroavaisuuksien takia käytänteiden käyttöönotolle ei laadittu numeerisia tavoitteita. Käytänteiden sisältöjen piti antaa muokkautua, minkä lisäksi käytänteitä putoaisi pois ja otettaisiin käyttöön joustavasti tiimien tarpeiden mukaan. Siten ei vaikuttanut mielekkäältä tähdätä tilanteeseen, jossa esimerkiksi X määrä tiimejä hyödyntäisi tiettyä käytännettä. Tutkijan ja toimitusjohtajan keskusteluissa onnistumisena voitiin pitää lopputulosta, jossa yksikin tiimi kokisi hyötyvänsä jostakin kehitetystä käytänteestä. Jälkikäteen arvioituna tavoitteita oltaisiin voitu konkretisoida vielä tarkemmin palautetiimin kanssa, vaikka yhdessä määritellyt ohjurit toimivatkin kehittämisen punaisena lankana ja lopputulokseen oltiin tyytyväisiä.

Kehittämistehtävän eri vaiheiden toteutukselle oli tarjolla vaihtoehtoja, joista pyrittiin valitsemaan osuvimmat. Esimerkiksi alkukartoitusvaiheessa, nykytilan analyysissä oltaisiin voitu sukeltaa syvemmällekin kohdeorganisaation eri tiimien todellisuuteen vaikkapa tekemällä työyhteisölle suunnatun kyselyn jälkeen vielä tarkentavia haastatteluja. Toisaalta tehty alkukartoitus täytti sille asetetut tavoitteet: tulokset antoivat vahvistuksen aiheen

otollisuudesta ja nostivat esiin kehittämistehtävän kannalta tärkeitä teemoja, joiden kehittäminen jatkettiin myöhemmin palautetiimissä. Kattavan kartoituksen sijaan olennaisemmaksi nähtiin luoda perusteltu näkemys kehittämistehtävälle mielekkäästä suunnasta, päästä vauhtiin ja hyödyntää palautetiimin asiantuntemusta prosessin aikana.

Palautetiimin työskentelyssä käytetyt fasilitointimenetelmät tuottivat aineistoa ja veivät tiimiä ja tutkimusta eteenpäin tavalla, jonka tutkija uskoo olleen tiimiläistenkin mielestä varsin toimiva (ks. luku 5.2.5). Menetelmät pidettiin yksinkertaisina, jotta keskustelulle jäisi tilaa, huomio pitäytyisi itse aiheessa ja tiimiläisten olisi helppo osallistua – helvetinkonetunnetta pyrittiin välttämään myös tiimin työskentelyssä. Osittain tästä syystä ja osittain loppusyksyn asiakasprojekteissa ilmenneen kiireen takia pienryhmän reflektointikerroista tehtiin vapaaehtoisia. Toimiakseen keskustelut edellyttivät osallistujilta sitoutumista oman itsen parissa työskentelyyn, mikä saattaisi tuntua joistakin tiimiläisistä vieraalta tai töiden takia hankalalta toteuttaa. Itsenäinen harjoittelu ja ryhmäreflektointi näyttäytyi kuitenkin osuvampana vaihtoehtona kuin esimerkiksi palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen tähtäävät harjoituskerrat, jotka vaatisivat paljon valmistelua eivätkä välttämättä osoittautuisi hyödyllisiksi arjesta irrotettuina.

Arviointivaiheessa haastattelujen ja kyselyjen yhdistelmä toimi hyvin: haastatteluilla päästiin pureutumaan yksityiskohtiin ja keskustelemaan laajemmin palauteaiheesta, ja kyselyt mahdollistivat myös muille käytänteisiin osallistuneille mielipiteen esittämisen. Toimintatutkimuksen tulosten ja oman asiantuntijuuden pohjalta tutkija saattoi muodostaa uskottavia ehdotuksia palautekulttuurin jatkokehittämistä varten. Kehittämistehtävälle asetetut tavoitteet täyttyivät, palautekäytännöt osoittautuivat hyödyllisiksi ja palautekulttuurin kehittäminen lisäsi yleistä keskustelua paitsi palautteesta myös esimerkiksi tiimien järjestäytymisestä, rooleista ja tiedon jakamisesta.

#### **6.4 Oman oppimisen arviointi**

Palautekulttuurin kehittäminen oli tutkijalle ensimmäinen ison mittakaavan, itsenäisesti johdettu projekti. Siitä saadut suurimmat opit liittyvät eittämättä palautetiimin vetämiseen. Oli ensinnäkin perehdyttävä fasilitointimenetelmiin ja mietittävä, miten puolentoista tunnin mittaiset työpajat ja tapaamiset kannatti luotsata. Tavoitteena ei ollut ainoastaan saada tuotettua kehittämistehtävän kannalta hyödyllistä tietoa, vaan tehdä se tavalla, jonka tiimin jäsenet kokisivat mielekkääksi. Tutkijan henkilökohtainen oppimis- ja kehittämispäiväkirja täyttyi fasilitoinnin lomassa tehdyistä havainnoista: ensi kerralla kiinnitä huomiota tuohon, ei kannata tehdä noin, tämä toimii hyvin. Oppimisen näkökulmasta vaihteellinen, usean kuukauden ajanjaksolle jakautuva työskentelytapa oli ihanteellinen, sillä se mahdollisti tiimin ja oman työskentelyn jatkuvan arvioimisen ja kehittämisen tapaamisten välillä.

Palautetiimin luotsaamisen – ja toki myös alkukartoitus- ja arviointivaiheen haastattelujen – myötä tutkijalle tarjoutui mahdollisuus vahvistaa omaa ymmärrystä kohdeorganisaation sovelluskehittäjien, arkkitehtien ja konsulttien arjesta. Ymmärrys kasvoi myös tietoperustaa laadittaessa: ohjelmistokehityksen palautekäytänteisiin paneutuminen oli palkitsevaa, vaikka käytänteet olivatkin pääpiirteittäin tuttuja. Työhön liittyvän puolen lisäksi palautetiimiin osallistuneet avarkolaiset ja devisaonalaiset tulivat ihmisinä tutummiksi. Oli eri asia käydä käytävä- ja lounaskeskusteluja, kuin paneutua yhdessä jonkin asian kehittämiseen. Prosessi, jossa tutkija pääsi lähemmäs henkilöstöä ja toisin päin, oli merkityksellinen tutkijan tulevan työnkuvan kannalta kohdeorganisaatiossa.

Toimintatutkimuksen tekemiseen liittyi tutkijan mielessä haaste, joka kumpusi tutkimusstrategian osallistavasta luonteesta ja tutkijan omasta roolista. Oli yhtäältä kuunneltava herkällä korvalla tiimiläisten ja toimitusjohtajankin näkemyksiä ja toisaalta otettava näkyvää johtajan roolia, tehtävä tulkintoja, laadittava ehdotuksia. Mistä olisi parasta tai ylipäättään mahdollista päättää itse, milloin olisi syytä kysyä palautetiimiltä ja mitä kannattaisi tarkistaa johdolta, pohditutti usein tutkimuksen aikana, ja vastaukset alkoivat selkiytyä vasta loppua kohti.

Lisäksi tutkijalle luontaisesta etukäteissuunnittelusta oli välttämätöntä tinkiä, sillä yhteistä kehittämisprosessia ei ollut mahdollista lyödä lukkoon etukäteen. Oli uskottava itseen ja palautetiimiin, jonka jäsenet olivat paitsi oman alansa ammattilaisia, myös ilmoittautuneet vapaaehtoisina mukaan palautekulttuurin kehittämiseen. Ehkäpä suurin kehittämistehtävän tarjoama henkilökohtaisen kasvun paikka liittyikin itsevarmuuden löytämiseen uudellisessa tilanteessa, joka edellytti monella tapaa omista tottumuksista irti päästämistä. Hyvän ystävän kannustavissa sanoissa kiteytyy olennaisin tutkijan henkilökohtaisesta oppimismatkasta: ”Luota prosessiin, anna mennä!”

## Lähteet

Aalto, M. 2004. Parjaavasta kolautteesta korjaavaan palautteeseen. My Generation Oy.

Agile Alliance 2020a. Daily Meeting. Luettavissa: <https://www.agilealliance.org/glossary/daily-meeting>. Luettu: 8.9.2020.

Agile Alliance 2020b. Heartbeat Retrospective. Luettavissa: <https://www.agilealliance.org/glossary/heartbeatretro>. Luettu: 8.9.2020.

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

Andrews, M. & Kacmar, K. 2001. Confirmation and Extension of the Sources of Feedback Scale in Service-Based Organizations. *The Journal of Business Communication*, 38, 2, s. 206–226.

Andriyani, Y., Hoda, R. & Amor, R. 2017. Reflection in Agile Retrospectives. Teoksessa Baumeister, H., Lichter, H. & Riebisch, M. (toim.). *Agile Processes in Software Engineering and Extreme Programming, 18<sup>th</sup> International Conference, XP 2017*, s. 3–19. Springer.

Anseel, F. & Lievens, F. 2007. The long-term impact of the feedback environment on job satisfaction: A field study in a Belgian context. *Applied Psychology*, 56, 2, s. 254–266.

Ashford, S., Blatt, R. & VandeWalle, D. 2003. Reflections on the Looking Glass: A Review of Research on Feedback-Seeking Behavior in Organizations. *Journal of Management*, 29, 6, s. 773–799.

Bacchelli, A. & Bird, C. 2013. Expectations, Outcomes, and Challenges of Modern Code Review. *ICSE 2013: Proceedings of the 2013 International Conference on Software Engineering*, s. 712–721. IEEE Press.

Baker, A., Perreault, D., Reid, A. & Blanchard C. 2013. Feedback and Organizations. Feedback is Good, Feedback-Friendly Culture is Better. *Canadian Psychology*, 54, 4, s. 260–268.

Beck, K. & Andres, C. 2004. *Extreme Programming Explained. Embrace Change*. Addison Wesley Professional.

Beck, K., Beedle, M., van Bennekum, A., Cockburn, A., Cunningham, W., Fowler, M., Grenning, J., Highsmith, J., Hunt, A., Jeffries, R., Kern, J., Marick, B., Martin, R., Mellor, S., Schwaber, K., Sutherland, J. & Thomas, D. 2001a. Ketterän ohjelmistokehityksen julistus. Luettavissa: <http://agilemanifesto.org/iso/fi/manifesto.html>. Luettu: 8.9.2020.

Beck, K., Beedle, M., van Bennekum, A., Cockburn, A., Cunningham, W., Fowler, M., Grenning, J., Highsmith, J., Hunt, A., Jeffries, R., Kern, J., Marick, B., Martin, R., Mellor, S., Schwaber, K., Sutherland, J. & Thomas, D. 2001b. Ketterän ohjelmistokehityksen 12 periaatetta. Luettavissa: <http://agilemanifesto.org/iso/fi/principles.html>. Luettu: 21.4.2020.

Berlin, S. 2008. Innostava, lannistava, helpottava palaute. Alaisten kokemuksia ja näemyksiä esimiehen ja alaisen välisestä palautevuorovaikutuksesta. Vaasan yliopisto.

Birk, A., Dingsøyr, T. & Stålhane, T. 2002. Postmortem: Never Leave a Project Without It. *IEEE Software*, 19, 3, s. 43–45.

Ching, P. & Mutuc, J. 2018. Evaluating Agile and Lean Software Development Methods from a System Dynamics Perspective. 2018 IEEE 10<sup>th</sup> International Conference on HNICEM.

Cohen, J., Teleki, S. & Brown, E. 2013. Best Kept Secrets of Peer Code Review. Smartbear Software.

CollabNet 2019. 13<sup>th</sup> Annual State of Agile Report.

Conboy, K. 2009. Agility from First Principles: Reconstructing the Concept of Agility in Information Systems Development. *Information Systems Research*, 20, 3, s. 329–354.

Derby, E. & Larsen, D. 2006. Agile Retrospectives. Making Good Teams Great. Raleigh. North Carolina.

Dingsøyr, T. & Hanssen, G. 2003. Extending Agile Methods: Postmortem Reviews as Extended Feedback. Teoksessa Henninger, S. & Maurer, F. (toim.). *Advances in Learning Software Organizations*, 4<sup>th</sup> International Workshop, LSO 2002, s. 4–12. Springer.

Dingsøyr, T., Mikalsen, M., Solem, A. & Vestues, K. 2018. Learning in the Large – An Exploratory Study of Retrospectives in Large-Scale Agile Development. Teoksessa Garbajosa, J., Wang, X. & Aguiar, A. (toim.). Agile Processes in Software Engineering and Extreme Programming, 19<sup>th</sup> International Conference, XP 2018, s. 191–198. Springer.

Dingsøyr, T., Nerur, S., Balijepally, V. & Moe, N. 2012. A decade of agile methodologies: Towards explaining agile software development. *The Journal of Systems and Software*, 85, s. 1213–1221.

ELO 2019. Avarko Oy:n ja Devisioona Oy:n työyhteisökyselyn tulokset 2019 -raportti. Avarkon ja Devisioonan intranet. Työhyvinvointikyselyt. Luettu: 8.9.2020.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino. Tampere.

Fajtak, F. 2005. Kick-Off Workshops and Project Retrospectives. A Good Learning Software Organization Practice. Teoksessa Althoff, K., Dengel, A., Bergmann, R., Nick, M., Roth-Berghofer, T. (toim.). Professional Knowledge Management, Third Biennial Conference, WM 2005, s. 76–81. Springer.

Gonçalves, L. & Linders, B. 2014. Getting Value out of Agile Retrospectives. A Toolbox of Retrospective Exercises. Leanpub.

Gousios, G., Pinzger, M. & van Deursen, A. 2014. An Exploratory Study of the Pull-Based Software Development Model. ICSE 2014: Proceedings of the 36<sup>th</sup> International Conference on Software Engineering, s. 345–355.

Harjumaa, L., Tervonen, I. & Huttunen, A. 2005. Peer Reviews in Real Life – Motivators and Demotivators. Proceedings of the Fifth International Conference on Quality Software.

Hayes, D., Grossman, F., Knapp, C. & Rising, L. 2011. The Impact of Project Retrospectives on Process Improvement Initiatives: A Case Study. IEEE. Luettavissa: [https://www.academia.edu/763493/The\\_impact\\_of\\_project\\_retrospectives\\_on\\_process\\_improvement\\_initiatives\\_A\\_case\\_study](https://www.academia.edu/763493/The_impact_of_project_retrospectives_on_process_improvement_initiatives_A_case_study). Luettu: 8.9.2020.

Heikkinen, H. & Jyrkämä, J. 1999. Mitä on toimintatutkimus? Teoksessa Heikkinen, H., Huttunen, R. & Moilanen, P. (toim.). Siinä tutkija missä tekijä. Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja, s. 25–62. Atena kustannus.

- Heikkinen, H., Rovio, E. & Kiilakoski, T. 2007. Toimintatutkimus prosessina. Teoksessa Heikkinen, H., Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.). Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat, s. 78–93. Kansanvalistusseura. Helsinki.
- Heikkinen, H. & Syrjälä, L. 2007. Tutkimuksen arviointi. Teoksessa Heikkinen, H., Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.). Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat, s. 144–162. Kansanvalistusseura. Helsinki.
- Herold, D. & Parsons, C. 1985. Assessing the Feedback Environment in Work Organizations: Development of the Job Feedback Survey. *Journal of Applied Psychology*, 70, 2, s. 290–305.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2015. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus. Helsinki.
- Huovinen, T. & Rovio, E. 2007. Toimintatutkija kentällä. Teoksessa Heikkinen, H., Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.). Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat, s. 94–113. Kansanvalistusseura. Helsinki.
- Huttunen, R., Kakkori, L. & Heikkinen, H. 1999. Toiminta, tutkimus ja totuus. Teoksessa Heikkinen, H., Huttunen, R. & Moilanen, P. (toim.). Siinä tutkija missä tekijä. Toiminta-tutkimuksen perusteita ja näköaloja, s. 111–135. Atena kustannus.
- Ilgen, D., Fisher, C. & Taylor, M. 1979. Consequences of Individual Feedback on Behavior in Organizations. *Journal of Applied Psychology*, 64, 4, s. 349–371.
- Ivancevich, J. & McMahon, J. 1982. The Effects of Goal Setting, External Feedback, and Self-Generated Feedback on Outcome Variables: A Field Experiment. *The Academy of Management Journal*, 25, 2, s. 359–372.
- Kananen, J. 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä? Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jamk.fi. Jyväskylä.
- Kanttojärvi, P. 2012. Fasilitointi luo uutta. Menesty ryhmän vetäjänä. Talentum. Helsinki.

- Kemmis, S. & Wilkinson, M. 2002. Participatory action research and the study of practice. Teoksessa Atweh, B., Kemmis, S. & Weeks, P. (toim.). *Action Research in Practice*, s. 21–36. Routledge.
- Keyton, J. 1999. *Group Communication: Process and Analysis*. Mayfield Publishing Company. Mountain View.
- Kiviniemi, K. 1999. Toimintatutkimus yhteisöllisenä prosessina. Teoksessa Heikkinen, H., Huttunen, R. & Moilanen, P. (toim.). *Siinä tutkija missä tekijä. Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja*, s. 63–83. Atena kustannus.
- Kupias, P. & Peltola, R. 2019. *Oppiminen työssä*. Gaudeamus.
- Kupias, P., Peltola, R. & Saloranta, P. 2011. *Onnistu palautteessa*. WSOYpro Oy. Helsinki.
- Leivo, A. 2000. Effects of feedback programs on team climate and performance: An intervention study. Teoksessa Laitinen, H. & Saari, J. (toim.). *A good workday through participation and feedback: Improving the work environment and enhancing performance and well-being of the workers*, s. 28–49. Finnish Institute of Occupational Health.
- London, M. 1995. Giving Feedback: Source-centered Antecedents and Consequences of Constructive and Destructive Feedback. *Human Resource Management Review*, 5, 3, s. 159–188.
- London, M. 2003. *Job Feedback: Giving, Seeking, and Using Feedback for Performance Improvement*. Lawrence Erlbaum Associates, Inc. New Jersey.
- London, M. 2015. *The Power of Feedback: Giving, Seeking, and Using Feedback for Performance Improvement*. Routledge. New York.
- London, M. & Sessa, V. 2006. Group Feedback for Continuous Learning. *Human Resource Development Review*, 5, 3, s. 1–27.
- London, M. & Smither, J. 2002. Feedback orientation, feedback culture, and the longitudinal performance management process. *Human Resource Management Review*, 12, s. 81–100.

- Maham, M. 2008. Planning and Facilitating Release Retrospectives. Agile Development Conference.
- Matthies, C. 2019. Agile Process Improvement in Retrospectives. ICSE-Companion 2019: Proceedings of the 41<sup>st</sup> International Conference on Software Engineering, s. 150–152.
- Matthies, C. & Dobrigkeit, F. 2020. Towards Empirically Validated Remedies for Scrum Retrospective Headaches. Proceedings of the 53<sup>rd</sup> Hawaii International Conference on System Sciences.
- McConnell, S. 2004. Code Complete. A practical handbook of software construction. Microsoft Press.
- McHugh, O., Conboy, K. & Lang, M. 2012. Agile Practices: The Impact on Trust in Software Project Teams. IEEE Software, 29, 3, s. 71–76.
- McNiff, J. & Whitehead, J. 2009. You and Your Action Research Project. Routledge.
- Norris-Watts, C. & Levy, P. 2004. The mediating role of affective commitment in the relation of the feedback environment to work outcomes. Journal of Vocational Behavior 65, s. 351–365.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Sanoma Pro Oy. Helsinki.
- O'Neill, T. & Allen, N. 2012. Team Meeting Attitudes: Conceptualization and Investigation of a New Construct. Small Group Research, 43, 2, s.186–210.
- OpoCoaching 2020. OpoCoaching-kuvakortit. Luettavissa: <https://opocoaching.fi/tuotteet/opocoaching-kuvakortit-2/>. Luettu: 8.9.2020.
- Ørngreen, R. & Levinsen, K. 2017. Workshops as a research methodology. Electronic journal of e-learning, 15, 1, s. 70–81. Luettavissa: [https://www.researchgate.net/publication/317218341\\_Workshops\\_as\\_a\\_research\\_methodology](https://www.researchgate.net/publication/317218341_Workshops_as_a_research_methodology). Luettu: 8.9.2020.
- Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. WSOYpro. Helsinki.

- Otte, K., Knipfer, K. & Schippers, M. 2018. Team Reflection: A Catalyst of Team Development and the Attainment of Expertise. Teoksessa Ward, P., Schraagen, J., Gore, J. & Roth, E. (toim.). The Oxford Handbook of Expertise. Oxford University Press.
- Otte, K., Konradt, U. & Oldeweme, M. 2018. Effective Team Reflection: The Role of Quality and Quantity. *Small Group Research* 2018, 49, 6, s. 739–766.
- Paasivaara, M., Durasiewicz, S. & Lassenius, C. 2009. Using Scrum in Distributed Agile Development: A Multiple Case Study. 2009 Fourth IEEE International Conference on Global Software Engineering, s. 195–204.
- Pikkarainen, M., Haikara, J., Salo, O., Abrahamsson, P. & Still, J. 2008. The impact of agile practices on communication in software development. *Empir Software Eng*, 13, s. 303–337.
- Ranki, A. 1999. Vastaako henkilöstön osaaminen yrityksen tarpeita? Gummerus. Jyväskylä.
- Ranne, J. 2006. Anna palaa! Käytännön palautetaitokirja. Ai-ai.
- Ranne, J. 2014. Anna vaikuttaa! Tee palautteesta vaikuttava! Ai-ai.
- Ristikangas, M. & Ristikangas, V. 2010. Valmentava johtajuus. WSOYpro Oy. Helsinki.
- Ruohotie, P. 1990. Kannustava johtaminen. Tampereen yliopiston Hämeenlinnan opettajankoulutuslaitos. Tampereen yliopisto.
- Ruohotie, P. & Honka, J. 1999. Palkitseva ja kannustava johtaminen. Business Edita. Helsinki.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. Teemahaastattelu. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere. Luettavissa: [https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6\\_3\\_2.html](https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_2.html). Luettu: 8.9.2020.
- Salge, C. & Berente, N. 2016. Pair Programming vs. Solo Programming: What Do We Know After 15 Years of Research? 49<sup>th</sup> Hawaii International Conference on System Sciences, s. 5398–5406.

Salonen, K., Eloranta, S., Hautala, T. & Kinos, S. 2017. Kehittämistoiminta ja kehittämisen menetelmiä ammatillisessa korkeakoulutuksessa. Turun ammattikorkeakoulu. Turku. Luettavissa: <http://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522166494.pdf>. Luettu: 8.9.2020.

Salovaara, P. 2018. Riisuttu organisaatio. Itseohjautuvuus ja monikollinen johtajuus maailmassa joka on kyllästynyt hierarkioihin.

Schein, E. 1987. Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Weilin+Göös. Espoo.

Schein, E. 2016. Organizational Culture and Leadership. John Wiley & Sons Inc.

Schwaber, K. & Sutherland, J. 2017. Scrum-opas. Scrumin määritelmä ja pelisäännöt. Luettavissa: <https://www.scrumguides.org/docs/scrumguide/v2017/2017-Scrum-Guide-Finnish.pdf>. Luettu: 8.9.2020.

Sparr, J. & Sonnentag, S. 2008. Feedback environment and well-being at work: The mediating role of personal control and feelings of helplessness. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17, 3, s. 388–412.

Steelman, L., Levy, P. & Snell, A. 2004. The Feedback Environment Scale: Construct Definition, Measurement, and Validation. *Educational and Psychological Measurement*, 64, 1, 165–184.

Stray, V. 2014. An Empirical Investigation of the Daily Stand-Up Meeting in Agile Software Development Projects. University of Oslo.

Stray, V., Moe, N. & Dingsøy, T. 2011. Challenges to Teamwork: A Multiple Case Study of Two Agile Teams. In *Proceedings of the 12<sup>th</sup> International Conference on Agile Processes in Software Engineering and Extreme Programming*, s. 146–161. Springer Berlin Heidelberg.

Stray, V., Sjøberg, D. & Dybå, T. 2016. The daily stand-up meeting: A grounded theory study. *The Journal of Systems and Software*, 114, s. 101–124.

Sun, W., Marakas, G. & Aguirre-Urreta, M. 2016. The Effectiveness of Pair Programming. *Software Professionals' Perceptions*. *IEEE Software*, s. 72–79.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi. Helsinki.

Venninen, T. 2007. ”Olen enemmän alkanut pohtimaan ja sanomaan ääneen mitä ajattelen” – ammatillinen kehittyminen ja yhteisöllinen palaute päiväkodin työtiimeissä. Helsingin yliopisto.

Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. PS-kustannus. Jyväskylä.

Wells, D. 1999. Daily Stand Up Meeting. Luettavissa: <http://www.extremeprogramming.org/rules/standupmeeting.html>. Luettu: 8.9.2020.

Whitaker, B., Dahling, J. & Levy, P. 2007. The Development of a Feedback Environment and Role Clarity Model of Job Performance. *Journal of Management*, 33, 4, s. 570–591.

Williams, L. & Kessler, R. 2002. *Pair Programming Illuminated*. Addison Wesley.

## Liitteet

### Liite 1. Alkukartoituskyselyn pohja

# Palautekulttuurin kehittäminen Avarkossa ja Devisioonassa - alkukartoitus

Hei avarkolaiset ja devisioonalaiset!

Olen tekemässä opinnäytetyötä Haaga-Helian ammattikorkeakoulun Liiketoiminnan kehittämisen koulutusohjelmaan. Aiheeksi on kaavailtu palautekulttuurin kehittämistä Avarkossa ja Devisioonassa. Aiheen otollisuuden ja työn kysymyksenasettelun ja rajauksen hahmottamiseksi kaipaen teidän apuanne. Toivonkin, että vastaatte tähän pienimuotoiseen, anonyymiin alkukartoitukseen. Vastausaikaa on pe 24.5.2019 asti.

Kiitos jo etukäteen vastauksistanne!

Terveisin,  
Maarit (^\_^)

\* Required

1) Työnantajasi \*

- Avarko  
 Devisioona

2) Arvioi seuraavaa väittämää: "Saan riittävästi palautetta työstäni." \*

täysin eri mieltä    1    2    3    4    5    täysin samaa mieltä

Perustele. \*

Your answer

---

3) Kuinka tärkeäksi koet palautekulttuurin kehittämisen Avarkossa ja Devisioonassa? \*

	1	2	3	4	5	
ei ollenkaan tärkeää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	erittäin tärkeää

Perustele. \*

Your answer

4) Mitä haluaisit kehittää/muuttaa nykyisessä palautekulttuurissa? \*

Your answer

5) Muuta

Your answer

Submit

## Liite 2. Esimerkki palautekäytänteiden arviointivaiheessa tehdystä kyselystä

### Palautekysely lukukauden päättäjaisistä

Hei!

[X]-tiimin lukukauden päättäjaiset järjestettiin [pvm]. Lukukauden päättäjaiset ovat yksi syksyllä 2019 ideoiduista palautekäytännöistä, joilla pyritään edistämään palautteen virtaamista projekti- ja jatkuvan kehityksen tiimeissä: [\[linkki käytännön kuvaukseen\]](#).

Jos osallistuit päättäjäisiin, toivon, että vastaat tähän pieneen anonyymiin kyselyyn. Antamaasi palautetta hyödynnetään palautekäytänteiden kehittämisessä. Kiitos paljon!

Terveisin,  
Maarit

Mikä lukukauden päättäjaisissä oli onnistunutta?

Your answer

Mitä muuttaisit / kehittäisit lukukauden päättäjaisissä?

Your answer

Mikä oli lukukauden päättäjäisten suurin hyöty / anti itsellesi?

Your answer

Kannattaako lukukauden päättäjäisiä mielestäsi järjestää jatkossakin?

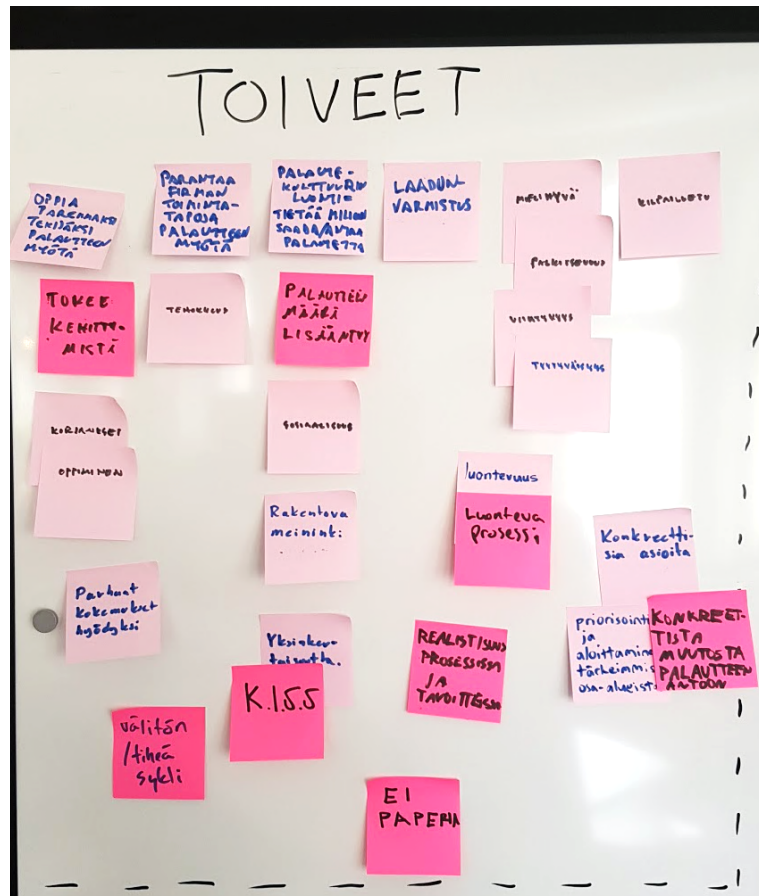
Your answer

Muita kommentteja

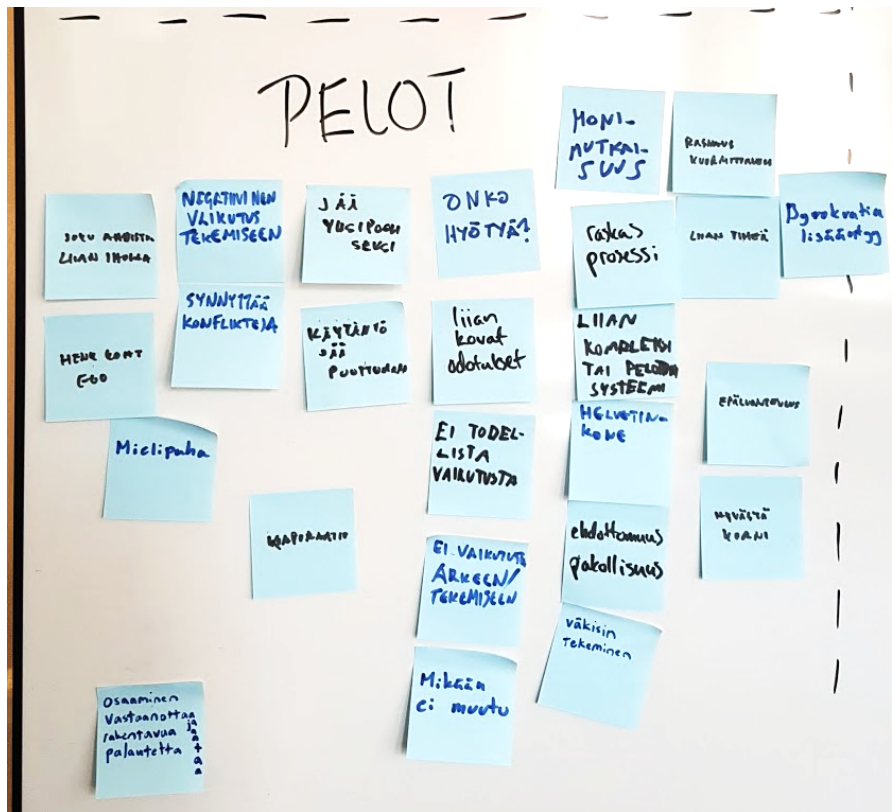
Your answer

Submit

### Liite 3. Määrittelytyöpaja: toiveet, pelot ja tarpeet



- Oppia paremmaksi tekijäksi palautteen myötä
- Parantaa firman toimintatapoja palautteen myötä
- Palautekulttuurin luonti = tietää milloin saada/antaa palautetta
- Laadunvarmistus
- Palautteen määrä lisääntyy
- Tukee kehittymistä
- Korjaukset
- Sosiaalisuus
- Mielihyvä
- Kilpailuetu
- Oppiminen
- Palkitsevuus
- Tehokkuus
- Viihtyvyys
- Tyytyväisyys
- Parhaat kokemukset hyödyksi
- Konkreettisia asioita
- Rakentava meininki
- Yksinkertaisuutta
- Luontevuus
- Priorisointi ja aloittaminen tärkeimmistä osa-alueista
- Luonteva prosessi
- Välitön / tiheä sykli
- Ei paperia
- K.I.S.S (eli pidetään mahdollisimman simppeleinä)
- Konkreettista muutosta palautteen antoon
- Realistisuus prosessissa ja tavoitteissa



- Monimutkaisuus
- Onko hyötyä?
- Raskas prosessi
- Ehdottomuus, pakollisuus
- Liian kovat odotukset
- Ei todellista vaikutusta
- Liian kompleksi tai pelottava systeemi
- Käytäntö jää puuttumaan
- Jää yksipuoliseksi
- Helvetinkone
- Ei vaikuta arkeen / tekemiseen
- Negatiivinen vaikutus tekemiseen
- Synnyttää konflikteja
- Liian tiheä
- Raskaus, kuormittavuus
- Joku ahdistuu, liian iholla
- Epäluonteisuus
- Henkilökohtaisuus, ego
- Hyvästä korni
- Korporaatio
- Mielipaha
- Byrokratia lisääntyy
- Mikään ei muutu
- Väkinen tekeminen
- Osaaminen vastaanottaa ja antaa rakentavaa palautetta



- Tehtävänannon tarkkuus
  - Tiedonkulun riittävyys
  - Projektin retro
  - Palaute laadusta
  - Devaajana: toteutus ilman kerrottua aikarajaa
  - Uutena projektipäällikkönä: kaikesta
  - Asiakaspalaute toimituksen jälkeen
  - Palaute asiakkaalta yhteistoiminnan sujuvuudesta
  - Työmääräarviot analyysi
  - Ticket review
  - Tiimin jäsenenä: hyvä/tehokas tiimin jäsenyys
  - Asiasrajapinnassa toimiminen
  - $\geq 2$  kertaa toistunut ongelma, "moka"
  - Odotusten eksplikointi
- Projektipäällikkötaso:
    - Status
    - Ongelmat
    - Fiilis
    - Viestintä
    - Edistyminen
  - Konsultti/määrittelijätaso:
    - 20/20
    - Sparraus / QA
    - Salama kirkkaalta taivaalta
    - Pelisilmä, valta
    - Säännöllinen status
    - Asiakastyytyväisyys
    - Behind the scenes
    - Oma puhe video

#### Liite 4. Visiointi- ja palautetoimijuus -työpaja: palaute tekoina

- kuunteleminen
- voi sanoa "mitä luvassa"
- keskustelu, vuoropuhelu
- avun pyytäminen
- asia saavutettu / freestyle  
käyttännä + palaute
- koplaus, erään sisällyksen joko
- vitsit + keuhat
- kiinnostus muita kohtaan

- sosiaalinen ilmapiiri
  - turvallisuus
- oma esimerkki
- auta huolehtimaan palauteluppien käytäntöjen jatkuvuudesta
- informaalit lounaskeskustelutyyppinen keskustelu
  - ← fyysinen läsnäolo
- kysy "Mistä haluaisit palautetta?"