

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalous

Kreetta Järvelä

TYÖYHTEISÖN PALAUTEKULTTUURI JA SEN KEHITTÄMINEN

Opinnäytetyö
Toukokuu 2020



OPINNÄYTETYÖ
Toukokuu 2020
Liiketalous

Tikkarinne 9
80200 JOENSUU
+358 13 260 600

Tekijä
Kreetta Järvelä

Nimeke
Työyhteisön palautekulttuuri ja sen kehittäminen

Toimeksiantaja
Oy Carlson

Tiivistelmä

Tämän opinnäytetyön aiheena oli palautekulttuuri ja sen kehittäminen Oy Carlsonin Joensuun tavaratalossa. Opinnäytetyössä tutkittiin, minkälaiseksi Carlsonin henkilöstö koki palautekulttuurin nykytilan ja mitä toivomuksia palautekulttuurin kehittämiseksi olisi. Tavoitteena oli saada toimeksiantajalle hyödyllistä tietoa palautekulttuurin nykytilasta ja antaa kehittämissuhteita palautekulttuurin parantamiseksi.

Palautteen merkitys ja tärkeys on tiedostettu. Palaute on osa työyhteisön rikasta viestintää, joka auttaa niin yksilöitä kuin koko työyhteisöä kehittymään. Opinnäytetyön teoria koostuu keskeisimmistä palautekulttuuriin liittyvistä aiheista, kuten palautteen merkityksestä, palautteen antotaidoista ja palautteen antamisen haasteellisuudesta.

Teoriaosuudessa lähteinä käytettiin palautekäytäntöihin liittyvää kirjallisuutta, sähköisiä lähteitä ja aikaisempia tutkimuksia. Tutkimus oli kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Aineistonkeruumenetelmänä opinnäytetyössä käytettiin teemahaastattelua. Haastateltavina oli 9 Carlsonin työntekijää ja 4 esimiestä. Kokonaisuudessaan Carlsonilla työskentelee 28 henkilöä. Haastattelun teemat olivat palautekulttuurin nykytila, sekä toiveet palautekäytäntöjen parantamiseksi.

Tuloksista voidaan todeta, että palautekulttuurin nykytilaan ei oltu täysin tyytyväisiä. Palautteen määrää tulisi lisätä. Positiivista palautetta toivottiin enemmän, sekä korjaavaa henkilökohtaista palautetta, jotta työssä voitaisiin kehittyä. Palaverikäytäntöihin sekä avoimeen vuorovaikutukseen toivottiin parannusta.

Kieli
suomi

Sivuja 58

Asiasanat
palautekulttuuri, palautekäytännöt, palautteen saaminen, palautteen vastaanottaminen, palautteen merkitys



THESIS
May 2020
Degree Programme in Business
Economics

Tikkarinne 9
80200 JOENSUU
FINLAND
+ 358 13 260 600

Author
Kreeta Järvelä

Title
Feedback Culture and Its Development in a Work Community

Commissioned by
Oy Carlson

Abstract

This thesis focuses on feedback culture and its development at Carlson department store in Joensuu. This thesis explores how the employees of Carlson feel about their work community feedback's culture in their workplace currently feel and what wishes there would be for development. The main objective was to receive useful information of the current state of the commissioner's feedback culture and to provide them with development ideas.

The meaning and importance of feedback is recognized. Feedback is part of work community's rich communication that helps both individual and the whole work community to grow. The conceptual framework of the thesis was based the on key topics of receiving feedback, feedback skills and the challenge of giving feedback.

The framework was based on relevant literature, electronic databases and previous research. The study was qualitative by nature, using theme interview as the research method. Nine employees and four superiors were interviewed. In total, Carlson has 28 employees. The interview themes handled the prevailing feedback culture and wishes to improve feedback practices.

On the basis of the results it can be concluded that the state of the feedback culture of that moment was not completely satisfying. These results suggest that the amount of feedback should be increased. In addition, more positive feedback was desired, as well as constructive feedback that allows personal development at work. Finally, practices as well as open interaction were wished to be improved in the future.

Language
Finnish

Pages 58

Keywords
feedback culture, feedback practices, getting feedback, receiving feedback, the importance of feedback

Sisältö

1	Johdanto	5
1.1	Opinnäytetyön taustat ja tavoitteet	6
1.2	Toimeksiantajan esittely	7
1.3	Opinnäytetyön rakenne	8
2	Palautteen merkitys.....	9
2.1	Palaute itsetuntemuksen lisääjänä	10
2.2	Palautteella onnistumiseen	11
2.3	Palaute parantamassa työilmapiiriä.....	13
2.4	Palaute mahdollistamassa avointa tunneilmastoa	15
3	Palautteen antaminen	17
3.1	Palautteenannon syyt	18
3.2	Palautteen antotaidot ja yksilöllinen palaute	21
3.3	Positiivinen kannustava palaute sekä negatiivinen korjaava palaute ..	22
3.4	Palautteen vastaanottaminen	25
3.5	Jatkuva palaute	26
3.6	Jokaiseen suuntaan kulkeva palaute	27
3.7	Palautteenannon haasteellisuus	30
4	Opinnäytetyössä käytetyt menetelmät	31
4.1	Toteutus.....	31
4.2	Laadullinen tutkimus ja teemahaastattelu	33
4.3	Aineiston analysointi	35
4.4	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys.....	38
4.5	Aiemmat tutkimukset	40
5	Tutkimuksen tulokset	42
5.1	Palautekulttuurin nykytila työntekijöiden näkökulmasta.....	43
5.2	Palautekulttuurin nykytila esimiesten näkökulmasta	45
5.3	Työntekijöiden kehittämissuhteet	47
5.4	Esimiesten kehittämissuhteet.....	49
6	Johtopäätökset.....	50
7	Pohdinta.....	54
	Lähteet.....	57

1 Johdanto

Palautteenannon merkitys ja tärkeys ymmärretään ja tiedostetaan, mutta silti usein tulee ilmi, ettei sitä saa tarpeeksi. Palaute liittyy osaksi jokaisen elämää, niin työssä kuin vapaa-ajalla. Monesti palautetta annetaan ihan huomaamatta. Sanotaan myös, ettei Suomen kulttuuriin palaute juurikaan kuulu. Niin kuin sanontakin kertoo ”kissa kiitoksella elää”. Monelle palautteesta tulee mieleen vain kielteiset tai negatiiviset asiat. Kuitenkin palaute on myös positiivisten asioiden kertomista ja onnistumisten jakamista, mikä puolestaan lisää positiivista ja avointa ilmapiiriä työyhteisöön. Mikä onkaan parempaa kuin positiivinen työyhteisö, jossa iloitaan onnistumisista ja autetaan toisia onnistumaan kehittävän palautteen avulla.

Maailman muuttuessa kehitystarpeetkin muuttuvat ja näin osaamista on lisättävä ja toimintatapoja kehitettävä, myös palautetaitojen osalta (Ranne 2014,6). Palaute kuuluu osaksi rikasta viestintää, joka on turvallisen, kehittyvän ja menestyvän työyhteisön perusedellytys. Työpaikoilla ovat yleistyneet käytännöt, jotka ruokkivat tarvetta kuulla mielipiteitä onnistumisesta ja kehittymismahdollisuuksista. Y-sukupolvi, eli 80- ja 90-luvuilla syntyneet työntekijät tuntevat olonsa oudoksi, kun työpaikoilla vallitsee palautetyhjiö, eikä työntekijän omalla arviolla toiminnastaan ole merkitystä. Y-sukupolven henkilöt ovat jo pienestä pitäen tottuneet arvioimaan omaa työtään, käymään palautekeskusteluja ja puhumaan onnistumisistaan avoimesti. (Kuusela 2011, 13-14.) Y-sukupolven sanotaan edustavan muutosta, joka näkyy monessa asiassa ja monella yhteiskunnan saralla. Se haluaa ja arvostaa työssä eri asioita kuin aiemmat sukupolvet. Y-sukupolven edustajien mielipiteillä on väliä, sillä he nousevat suurimmaksi ikäluokaksi työelämässä vuonna 2020. (Piha & Poussa 2012, 10.) Pihan mukaan opiskelijoista 72% haluaisi saada lähimmältä esimieheltään palautetta jatkuvasti työn lomassa. Uudessa työssä palautetta saadaan ja annetaan jatkuvasti, palaute vie eteenpäin eikä vatvo menneitä, se nostaa kiittämisen sille kuuluvaan arvoon, eikä se ole salatiedettä tai kenenkään yksinoikeus. Kuka tahansa pystyy oppimaan hyväksi palautteenantajaksi. (Piha & Poussa 2012, 56-57.)

1.1 Opinnäytetyön taustat ja tavoitteet

Opinnäytetyö on tehty toimeksiantona Joensuun Carlsonin tavaratalolle. Tutkimuksessa tutkitaan, kuinka palautekäytäntöjen koetaan olevan tällä hetkellä, sekä mitä toivomuksia palautekulttuurin kehittämiseksi olisi. Tavoitteena on, että toimeksiantaja saisi hyödyllistä tietoa siitä, kuinka henkilöstö kokee kyseiset asiat. Tutkimuksen tavoitteena on myös luoda kehitysehdotuksia palautekulttuurin parantamiseksi. Tutkimuksessa henkilöstöltä ilmi tulleet toiveet toimeksiantaja voisi mahdollisuuksien mukaan hyödyntää palautekulttuurin kehittämisessä.

Tutkimus on suoritettu kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Tutkimusmenetelmäksi valikoitui kvalitatiivinen tutkimus, koska se sopii parhaiten tutkimusongelmani selvittämiseen, eli palautekulttuurin nykytilaan ja sen kehittämiseen. Laadullisella tutkimuksella pyritään syvällisemmin tutkimaan tutkimusongelmaa ja sillä pyritään saamaan selville ihmisen kokemuksia jostakin asiasta. Toimeksiantoyrityksessä työskentelee 28 henkilöä, joten määrälliseen kvantitatiiviseen tutkimukseen otanta olisi ollut hyvin pieni. Suoritin tutkimuksen käyttäen teemahaastattelua. Koin haastattelujen olevan sopiva vaihtoehto aineistonkeruumenetelmäksi, jotta saisin mahdollisimman laajoja ja monipuolisia vastauksia. Haastattelut mahdollistavat lisäkysymysten ja tarkentavien kysymysten esittämisen. Uskon, että en olisi saanut esimerkiksi kyselylomakkeiden avulla niin laajoja vastauksia, eikä kyselylomakkeisiin välttämättä olisi vastannut niin moni henkilö.

Opinnäytetyö koostuu teoreettisesta sekä empiirisestä osiosta. Opinnäytetyön alussa kerron opinnäytetyön esittelyn, taustat ja tavoitteet, sekä esittelen toimeksiantajan eli Joensuun Carlsonin tavaratalon. Seuraavaksi perehdyn aiheen teoriaan, joka koostuu palautteen merkityksestä, sekä palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen liittyvistä asioista. Koska palautteen antaminen ja saaminen vaikuttaa työilmapiiriin, käsittelen myös sitä teoriaosuudessa. Työilmapiirin ollessa avoin, voi vuorovaikutuskin olla avoimempaa ja rohkeampaa. Tällöin palautteen antaminen ja saaminen voi olla helpompaa. Lisäksi olen ottanut pohdittavaksi tunteiden vaikutuksen työyhteisössä, sillä usein palautteeseen liittyy erilaisia tunnetiloja. Palautteella voidaan ilmasta palautteen saajalle, minkä tunteen jokin asia on palautteen antajassa herättänyt.

Kaikkienensa kaikkeen ihmisten väliseen toimintaan ja kommunikointiin liittyy tunteet jollakin tapaa. Teoreettisen osuuden jälkeen on empiirinen osuus, jossa esitellään opinnäytetyössä käytetyt menetelmät. Empiirisessä osiossa on toteutuksen kuvaus, teemahaastattelu aineistonkeruumenetelmänä, aiemmat tutkimukset, tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys, sekä aineiston analysointi. Seuraavassa luvussa on käsitelty haastattelujen tulokset teema kerrallaan. Opinnäytetyön lopussa on johtopäätökset, kehittämissuositukset palautteenannon parantamiseksi, sekä pohdinta.

Valitsin aiheeksi palautekäytännöt, sillä aihe on mielestäni erittäin kiinnostava. Palaute liittyy moneen asiaan ja silti sen antaminen ja saaminen jää usein liian pieneen arvoon. Kiinnostuin palautekäytännöistä erityisesti sen jälkeen, kun luin Risto Ahosen ja Sirke Lohtaja-Ahosen Palaute kuuluu kaikille -kirjan. Kirja oli erittäin hyvä ja herätti uusia oivalluksia palautteeseen liittyen. Palautteenanto on osa johtamista ja esimiestyötä ja uskon opinnäytetyöstä olevan hyötyä minulle tulevaisuudessa, sillä toivon tulevaisuudessa työskenteleväni esimiestehtävissä.

1.2 Toimeksiantajan esittely

Toimeksiantajana opinnäytetyöllä oli Oy Carlson Joensuun tavaratalo. Joensuun keskustassa toimiva Carlsonin tavaratalo on perustettu vuonna 2007 ja siellä työskentelee 28 työntekijää.

Oy Carlson on perustettu vuonna 1859 ja se on Veljekset Halonen Oy:n sisaryhtiö. Carlsonin omistajina toimivat Liisa ja Pekka Halonen. Yhtiön toimiala on vähittäis- ja tukkukauppa ja sen kotipaikka on Kuopiossa, missä myös pääkonttori sijaitsee. Carlsonin tavarataloja ja rautakauppoja on kattavasti koko Itä-Suomen alueella ja se työllistää lähes 400 kaupan ammattilaista. Carlsonin toiminta perustuu kilpailukykyisiin hintoihin, henkilökohtaiseen asiakaspalveluun, sekä monipuolisiin valikoimiin. Valikoimiin kuuluu urheilu- ja vapaa-ajan tuotteet, kosmetiikka, talous- ja lahjatavarat, kodintekniikka, sisustustuotteet, vaatteet ja jalkineet, sekä perusrakentamiseen tarvittavat tuotteet. Carlson avasi verkkokaupan vuonna 2017. Verkkokaupasta tilatut tuotteet toimitetaan asiakkaille myymälöistä. (Oy Carlson 2019.)

Toimeksiantajaorganisaatioon on viimeisen kahden vuoden aikana toteutettu työyhteisövirekysely, joka on keskinäisen eläkevakuutusyhtiö Ilmarisen toteuttama palvelu. Työyhteisöviretutkimus on henkilöstötutkimus, joka antaa kattavan näkymän työyhteisön vireestä, vahvuuksista ja kehittämiskohteista. Tutkimuksen tavoitteena on edistää työkykyä, ennaltaehkäistä työkyvyttömyyttä ja rakentaa näiden avulla parempaa työelämää. Tutkimus antaa organisaatioille näkemyksen siitä, mihin tulisi keskittyä ja ohjaa oikeanlaisten toimenpiteiden äärelle. (Ilmarinen keskinäinen eläkevakuutusyhtiö 2018.) Molempina vuosina toimeksiantajalle Joensuun Carlsonin tavaratalolle toteutetussa työyhteisövirekyselyssä on noussut esille, että palautteen ja kiitoksen antamisessa olisi parantamisen varaa.

Toimeksiantajalle on tehty opinnäytetyö aiheesta työhyvinvointi ja sen kehittäminen Oy Carlsonin Joensuun tavaratalossa. Opinnäytetyö on toteutettu Krista Hallikaisen toimesta vuonna 2016. Opinnäytetyössä kysyttiin, että antavatko lähiesimiehet sekä tavaratalon johto palautetta työntekijöille. Tällöin vastauksista tuli ilmi, että osan työntekijöistä mielestä lähiesimies toimi oikeudenmukaisesti ja antoi tukea ja palautetta työntekijöille. Osan vastaajista mielestä tavaratalon johto ei kuitenkaan antanut tarpeeksi palautetta ja tukea työntekijöille. Kokonaisuudessaan opinnäytetyössä tuli ilmi, että työntekijät kokivat työhyvinvoinnin pääsääntöisesti hyväksi. (Hallikainen 2016.)

1.3 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyön alussa luvussa yksi on johdanto, opinnäytetyön tavoite ja tarkoitus, toimeksiantajan esittely, sekä opinnäytetyön rakenne. Johdannossa avataan palautteen merkitystä, miksi palaute on tärkeää ja mikä merkitys sillä on tulevaisuudessa. Tavoite ja tarkoitus osiossa kerrotaan, miksi ja kenelle opinnäytetyö tehdään, millä tutkimusmenetelmällä se toteutetaan, sekä mikä on tutkimuksen tavoite. Toimeksiantajan esittely kertoo tarkemmin toimeksiantajayrityksestä ja heidän tarpeestaan tutkimukselle.

Luvussa kaksi perehdytään palautteen merkitykseen. Alaluvuissa käsitellään palautteen vaikutusta itsetuntemukseen ja siihen, kuinka palautteen avulla

onnistutaan työssä. Alaluvuissa perehdytään myös palautteeseen osana työyhteisön työilmapiiriin ja avoimen tunneilmaston rakentumista.

Luku kolme alalukuineen perehtyy palautteen antamiseen. Luvussa kerrotaan miten ja mistä asioista työyhteisössä tulisi antaa palautetta, sekä keiden palautetta tulisi antaa. Lisäksi luvussa perehdytään siihen, mitä asioita palautteen vastaanottamiseen liittyy, sekä mitä haasteita palautteen antamiseen liittyy.

Luvussa neljä käsitellään tutkimusmetodologiaa. Luvussa kerrotaan, mitä laadullinen tutkimus tarkoittaa ja miksi se on valittu opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi. Luvussa käsitellään mitä asioita tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys pitää sisällään, sekä mitä tutkimuksia aiheeseen liittyen on aikaisemmin tehty. Luku sisältää myös toteutuksen kuvauksen, jossa kerrotaan tutkimuksen toteutusta ja valintoja tarkemmin.

Viidennessä luvussa päästään tutkimustuloksiin. Tutkimustulokset ovat jaettu alalukuihin tutkimushaastattelun teemojen mukaisesti. Alaluvut ovat jaettu työntekijöiden, sekä esimiesten vastauksiin. Tutkimushaastattelun tulokset ovat purettu auki sanallisesti.

Luvussa kuusi on tutkimuksen johtopäätökset, jossa kootaan yhteen tutkimuksen tulokset, henkilöstöltä ilmi nousseet kehitysehdotukset, sekä omat kehitysehdotukset palautekulttuurin parantamiseksi. Seitsemännessä luvussa on opinnäytetyön pohdinta, jossa pohditaan tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä, sekä sitä, kuinka tutkimusprosessi kaiken kaikkiaan sujui. Pohdintaosio sisältää myös tutkimuksen jatkokehittämisideat.

2 Palautteen merkitys

Palaute on osa kaikkea toimintaa, sen merkitys kaikessa elämässä ja kehityksessä on elintärkeä. Palaute on mukana kaikessa inhimillisessä toiminnassa, sitä tarvitaan ja sitä kaivataan. (Ranne 2014,14.) Palaute kertoo missä ja miten olemme onnistuneet ja missä tulee kehittyä. Ilman palautetta kuljemme automaattiohjauksella, jolloin kehityksemme voi pysähtyä tai hidastua.

(Silvennoinen & Tilli 2017, 3.) Palautteen avulla saamme tiedon, miten muut kokevat käyttäytymisemme. Tiedämme vahvuutemme ja heikkoutemme, ja osaamme tehdä oikeita valintoja, jotta pääsemme tavoitteisiimme. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 13.) Hyvällä palautekulttuurilla saadaan aikaan työntekijöiden parantunut itsetuntemus, hyvä työilmapiiri, kehittyvät työsuoritukset, oppiminen ja oikeanlainen tekeminen (Kupias, Peltola & Saloranta 2011, 17).

Organisaatioissa on lähes aina tiedostettu palautteen merkitys. Ymmärretään, ettei kehitystä tapahdu, ellei palautetta ole saatavilla. Palaute on kehittämisen raaka-ainetta. Palautetta arvostavan kulttuurin kehittäminen tulisi nähdä laajempuna pohjana tai eräänlaisena viitekehystenä, johon koko organisaation vuorovaikutuskulttuuri pohjautuu ja nojaa. Palautekulttuurin kehittämisen myötä synnytetään toimintaa, jossa on normaalia ja hyväksytyä pohtia asioita syvemmin ja laajemmin, ja kaikista asioista voidaan puhua. Palautteellisuus ohjaa kaikessa toiminnassa asioiden tekemistä näkyväksi, sekä palautteen arkipäiväistyminen tekee tekemisestä ja suorittamisesta tietoisempaa. (Järvinen, Rantala & Ruotsalainen, 2016, 76-77.)

Palautteen ottaminen osaksi strategian miten- kysymystä nostaa ja nopeuttaa organisaatioiden toiminnan kehittymisen uudelle tasolle, jolla saavutetaan tuloksia nopeammin, syvemmin ja pysyvämmiin (Järvinen ym. 2016, 77).

2.1 Palaute itsetuntemuksen lisääjänä

Palaute liittyy itsetuntemuksen kehittämiseen. Kun tämän oivaltaa, näyttäytyy palaute antamisineen ja saamisineen täysin uudesta näkökulmasta. Kun palautteen ydintehtäväksi ajateltaisiin se, mitä kaikkea uutta ihminen voikaan palautteen avulla oppia, voisi palautteessa ja siihen suhtautumisessa olla merkittävästi erilainen sävy. (Rötkin 2015, 111.) Palaute kertoo millaisena muut näkevät minut. Palautteen avulla opimme tuntemaan vahvuutemme ja heikkoutemme. Toisten aktiivinen kuuntelu voi kertoa asioita, mitä ei ole aikaisemmin ajatellut itsestään. Kun tiedämme vahvuutemme ja heikkoutemme, opimme käyttämään ja kehittämään niitä. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 14.)

Hyvän itsetunnon omaava henkilö luottaa itseensä ja pitää itsestään. Hän arvostaa itseään erilaisista heikkouksista huolimatta ja näkee oman elämänsä hyvänä, ainutlaatuisena ja arvokkaana. Hyvällä itsetunnolla varustettu henkilö näkee korostetusti hyviä ominaisuuksia itsessään, mutta on rehellinen itselleen huonoistakin ominaisuuksista. Itsetunto on henkilön tunne, että on arvokas ja hyvä ilman ulkoisia menestyksen mittareita tai tekijöitä. Minäkuva puolestaan kuvaa millaisena henkilö pitää itseään ja miten hän kuvaa arvomaailmansa ja tavoitteensa. (Silvennoinen & Tilli 2017, 7.) Ammatilliseen itsetuntemukseen liittyy tiedostettu oma osaaminen, tiedostetut ja tiedostamattomat ammatilliset ihanteet, sekä tietoisuus omista voimavaroistaan ja rajoituksistaan. Ammatilliseen itsetuntemukseen liittyy tavoitteellinen ammatillinen kehittyminen ja olennaista on, että työntekijällä on työtehtävistä suoriutumiseen tarvittava uusin ja ajanmukaisin tieto ja taito. (Paasivaara 2010, 50-52.)

Minäkuva ja itsetunto vaikuttavat niin palautteen antamiseen, kuin vastaanottamiseen. Kun henkilöllä on hyvä itsetunto, pystyy hän antamaan niin vahvistavaa palautetta kuin myös rehellistä korjaavaa palautetta. Itsetunto vaikuttaa siihen, millainen vaikutus palautteella on palautteen vastaanottajaan. Hyvän itsetunnon omaava henkilö vastaanottaa palautetta ilman, että se vaikuttaa negatiivisesti hänen itsetuntoonsa. Puolestaan huonon itsetunnon omaava henkilö voi vältellä korjaavan palautteen antamista ja vastaanottamista. (Silvennoinen & Tilli 2017, 7.)

Palaute vaikuttaa itsetuntoon joko parantavasti tai heikentävästi. Kannustava palaute kehittää ihmisten itsetuntoa, kun taas korjaava palaute voi horjuttaa huonon itsetunnon omaavan henkilön minäkuva ja itsetuntoa entisestään. Näin ollen on tärkeää antaa palkitsevaa palautetta huomattavasti korjaavaa palautetta enemmän. (Silvennoinen & Tilli 2017, 7.) Hyvä palaute auttaa ihmistä tuntemaan itsensä paremmin ja parhaimmillaan vahvistaa hänen itsetuntoaan. Näin työntekijä voi toimia työssään tarkoituksenmukaisemmin ja tehokkaammin. (Kupias ym. 2011, 53.)

2.2 Palautteella onnistumiseen

Palautteenannon päämotivaationa tulisi olla onnistumisen tukeminen. Mikäli palautteen antajan vilpittömän tahtotila ei ole toisen onnistumisen tukeminen, tulisi palaute jättää kokonaan antamatta. (Rötkin 2015, 111.) Myös Järvisen ym. mukaan muunlainen kuin auttava palaute on haitallista ja sitä tulisikin välttää. Palautteenannossa oleellisinta on, että se auttaa saajaa suoriutumaan tulevaisuudessa paremmin tai helpommin. Palautteen antajan tulisi esittää itselleen kysymys, miten antamani palaute tulee auttamaan henkilöä tästä eteenpäin. (Järvinen ym. 2016, 77-78.) Kun huomaamme ympärillämme onnistumisia ja osoitamme sen, luomme ympärillemme lisää onnistumisia. Palautteen avulla kuulemme täsmällisesti ja perustellusti, mitä teimme oikein. Näin voimme toistaa suorituksen. Myönteiseen keskittyminen ja onnistumisten huomaaminen tekee arjesta mukavan ja auttaa yhteisöjä oppimaan onnistumisista. Jokainen voi auttaa toista henkilöä kehittymään ja oppimaan. Kun tunnemme palautteen saajan työtehtävän, tiedämme mitä hän teki oikein. Kertoessamme onnistumisen ääneen, palautteen saaja ei vain oleta vaan tietää onnistuneensa. Onnistumisen kertominen jakaa onnistumisen tunteen onnistujan kanssa. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 21-22.)

Ihmisen aivot ovat evoluution myötä rakentuneet niin, että onnistuneesta yhteistyöstä saa välittömän hormonaalisen palautteen. Onnistunut yhteistyö saa aikaan oksitosiinihormonin erittymisen. Tämä läheisyshormooninakin tunnettu oksitosiini saa aikaan voimakasta mielihyvän tunnetta, ja se vähentää stressin ja ahdistuksen tunnetta. Tätä biologista selitystä voidaan pitää myös selityksenä sille, miksi myönteinen palaute toisilta saa aikaan voimakasta hyvän olon tunnetta. Onnistuminen tuntuu aina hyvältä, mutta ihmisten onnistuminen yhdessä, voi onnistumisen kokemus tuntua entistäkin paremmalta. Ihmiset saavat hyvän olon auttaessaan toisiaan ja ottaessaan toiset huomioon. (Aro 2018, 51-52.)

Onnistumisen eli suorituksen johtaminen on tärkeä osa jokaisen organisaation esimiestyötä. Hyvä suorituksen johtaminen on tärkeää, sillä vain harva työntekijä toimii täysin itseohjautuvasti. Suorituksen, eli onnistumisen johtamiseen kuuluu työntekijän yksilöllisten tavoitteiden määrittäminen, suorituksen seuraaminen ja palautteen antaminen suorituksesta tehtävästä. Onnistumisen johtaminen tukee työntekijöiden työn hallintaa, kokemuspäistä oppimista ja se viestii oikeudenmukaisesta ja johdonmukaisesta johtamisesta. (Aro 2018, 150-151.)

Osaava henkilöstö on menestyvän työyhteisön perusta. Jotta toiminta on tuloksellista, täytyy jokaisen henkilöstön jäsenen tietää, miten hänen tehtävänsä ja toimintansa tukee työyhteisön toimintaa kohti tavoitteita ja strategiaa. Johtajan tehtäviin kuuluu huolehtia siitä, että jokainen työyhteisön jäsen tietää mitä häneltä odotetaan, mistä hän on vastuussa, miten hän suoriutuu tehtävästä ja millaiset on hänen toimintavaltuutensa ja edellytykset. (Paasivaara 2010, 70.)

Optimaalisessa maailmassa organisaation jäsenet ymmärtävät täsmälleen organisaation suunnan ja osaavat priorisoida ja optimoida oman tekemisensä niin, että organisaation etu toteutuu. Suorituksen johtaminen yksinkertaisuudessaan on saada organisaation jäsenet sisäistämään mitkä ovat heidän tehtävänsä organisaation strategian toteutuksessa ja auttaa jäseniä toimimaan sen mukaan. (Rötkin 2015, 98-99.)

Suorituksen johtamisen arkinen työkalu on palaute, jonka avulla annetaan ja saadaan tietoa, kuinka on onnistuttu, pärjätty ja suoriuduttu. Palaute voi olla järjestelmällisesti kerättyä tietoa tai matalan kynnyksen spontaania toimintaa. (Rötkin 2015, 99-100.) Sitä paremmin arvioinnissa voi onnistua, mitä selkeämmät tavoitteet ja niiden arviointiperusteet ovat, ja mitä enemmän arvioinnissa kiinnitetään huomiota edistysaskeliin. Kun palautteen saajalle annetaan mahdollisuus kertoa ensin itse omasta suorituksestaan, avautuu mahdollisuus keskustelulle ja yhteiselle arvioinnille ilman, että ihminen kokee asemansa uhatuksi. (Silvennoinen & Tilli 2017, 21.) Kun palaute voidaan perustella faktoilla tai tarkoilla havainnoilla, autetaan johdettavaa ymmärtämään koko ajan paremmin tavoiteltu suorituksen taso ja sen synnyttämät tuotokset (Järvinen 2016, 21.)

2.3 Palaute parantamassa työilmapiiriä

Hyvän työilmapiiri rakentuu yksinkertaisista perusasioista. Jokaisella organisaation jäsenellä on merkittävä vaikutus työilmapiiriin. Jo yksi henkilö voi myönteisellä tavalla toimiessaan saada isoja asioita aikaan. Kun työntekijä, vaikka pelkästään yksi työntekijä alkaa toimimaan uudella myönteisellä tavalla, voi organisaatiossa käynnistyä merkittäviä muutoksia. (Aro 2018, 25-27.)

Työyhteisöön kuuluminen on usein antoisaa sosiaalisen elämän kannalta. Tällöin ihminen kokee me-henkeä, yhteistyö sujuu ja työntekijät auttavat toinen toisiaan. (Luukkala 2011, 24.) Luukkala kuvaa mukavan työkaverin olevan luotettava, osaava, sekä yhteistyöhaluinen ja -kykyinen. Tällainen työkaveri osaa antaa kriittistä palautetta rakentavalla tavalla ilman, että palaute vastaanottaja ei koe tätä sanallisena luotina. (Luukkala 2011, 30.) Järvinen ym. mukaan systemaattinen palaute- ja siihen pohjautuva vuorovaikutuskulttuuri on heikentynyt monissa organisaatioissa. Syynä vaikuttaa usein olevan esimiesten pelko siitä, että työyhteisön hyvä ilmapiiri heikentyy suoraan annetun palautteen myötä. Ajatus on ymmärrettävä, mutta ei toimiva. (Järvinen ym. 2016, 21.)

Työilmapiiri on seuraus monista työolotekijöistä. Työilmapiiriin vaikuttaa muun muassa arvot, ihmisten käyttäytyminen, tavoitteiden ja muiden organisaatorakenteiden selkeys, viestintä, onnistumisia tukeva johtaminen, sekä työilmapiirin johtaminen. Edellä mainittuja asioita voidaan kuvata sanalla organisaatiokulttuuri ja sen terveys. Organisaatiokulttuurin ollessa normaali ja terve, on organisaatiossa myönteinen, tukeva ja kannustava ilmapiiri. Se on tasainen ja sopusointuinen. (Aro 2018, 41-42.) Palautetta viljelevä toimintakulttuuri luo hyvää työilmapiiriä. Erityisesti kannustus ja positiivinen palaute ovat tukemassa tätä. Hyvät vuorovaikutussuhteet rakentuvat rehellisyydelle ja avoimelle keskustelulle, jolloin vaikeatkin keskustelut on helpompi ottaa puheeksi. Parhaimmillaan työ toimii oppimisympäristönä, jossa ajatuksia vaihtamalla ja osaamisen ristipölyttäminen toimivan vuorovaikutuksen ja palautteen avulla tuottavat uutta näkemystä ja ideoita monimutkaistenkin asioiden ratkaisemiseksi. (Kupias ym. 2011, 15.)

Eettisesti on oikein, että työelämä kohtelee hyvin ja ihmiset saavat työn, jonka he kokevat mielekkäänä ja viihtyisänä. Hyvä työ lisää monitasoista hyvinvointia, niin henkistä, sosiaalista, kuin taloudellista. Hyvä työ ylläpitää sekä edistää työntekijöiden toimintakykyä ja terveyttä. He jaksavat työelämässä pidempään. Se sitouttaa pidemmäksi aikaa työnantajaan ja näin vaihtuvuus on vähäistä, eikä uusia työntekijöitä tarvitse perehdyttää niin usein. Koska ihmiset haluavat hyvän työn äärellä itsestään parasta, myös tuloksen teko parantuu. Näin ollen hyvä työ on myös työnantajan etu. (Luukkala 2011, 25.)

Kun henkilöstön tarpeet ja arvot huomioidaan, kullakin työntekijällä on toimenkuva, jossa osaamisen saa käyttöön. Tehtävä ei kuitenkaan tule olla liian vaativa, sillä hallinnantunteen säilyminen on tärkeää. Tällöin stressi on myönteistä ja voimavaroja aktivoivaa. Työnteon täytyy olla turvallista ja on tärkeää, että työntekijät saavat tarvittaessa apua työkaveriltaan. (Luukkala 2011, 20.) Kun ihminen kokee tullessa arvostetuksi, työtyytyväisyys lisääntyy, turhautuneisuus vähenee ja työnlaatu paranee. Ihminen kokee tulevansa arvostetuksi, kun hän saa hyväksyntää eli kunnioitusta, luottamusta ja välittämistä. Arvostetuksi tulemisen kokemusta lisää saatu vastuu, ohjaus, palaute ja tuki, vastuullinen vuorovaikutus, tasavertainen ja oikeudenmukainen kohtelu, sekä pääsy vaikuttamaan asioihin. Arvostetuksi tuleminen on inhimillinen perustarve jokaisella ihmisellä, ja se näkyy ihmisten käyttäytymisessä, työn hyväksytyinä päämäärinä sekä yksilöiden kanssakäymisessä. (Paasivaara 2010, 60.)

2.4 Palaute mahdollistamassa avointa tunneilmastoa

Tunne on henkilökohtainen elämys jostakin tapahtuneesta. Mikä tahansa tunne on aina hyväksyttävä ja hyvä. Tunteet kertovat meille mitä tapahtuu. Pelko suojaa, viha torjuu ja suru ilmoittaa menetyksestä. Tunteet syntyvät reaktiona johonkin tapahtuneeseen. Tunteet syntyvät ja ne häviävät jonkin ajan kuluttua. (Dunderfelt 2015, 41.)

Tunteet kuuluvat olennaisesti osaksi ihmisen jokapäiväistä työtä. Tunteet ovat aina mukana ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa niin työssä kuin yksityiselämässä. (Vesterinen 2013, 153.) Tunne- ja vuorovaikutustaitoja tarvitaan onnistuneeseen palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen. Palautteenantokeskustelun onnistuminen riippuu siitä, miten palautteen antaja onnistuu turvallisen tunnesiteen luomisessa palautteen saajan kanssa ja miten he keskustelun jälkeen yhdessä onnistuvat vuorovaikutustilanteessa. (Silvennoinen & Tilli 2017, 37.)

Työyhteisöissä tulisi pyrkiä hyvään keskinäiseen tunneilmastoon, jossa tunteiden olemassaolo nähdään ja hyväksytään, ja samalla pyritään poistamaan epämiellyttävät ja murentavat tunteet. Nykyisessä työelämässä on tunnustettu,

että ihmisten ja koko yhteiskunnan hyvinvointi sekä menestys elämässä eivät riipu pelkästään taloudellisista ja tiedollisista pääomista, vaan myös sosiaalisesta ja emotionaalista pääomasta eli tunneosaamisesta. Kiristynyt kilpailu vähenevästä työvoimasta vaatii yhä enemmän ymmärrystä ja panostamista työntekijöiden hyvinvoinnista huolehtimiseen. (Vesterinen 2013, 152.) Hyvän ilmapiirin ja tunnekulttuurin luominen on työyhteisölle tärkeää. Tunteista puhuminen, niiden merkitysten löytäminen ja yhteisymmärrykseen pääseminen edellyttää avointa ja rohkeaa työyhteisöä, jossa uskalletaan kohdata ikävätkin tunteet. Tunteiden ilmaisun täytyy olla sallittua niin, ettei kukaan koe tulevansa laiminlyödyksi sen vuoksi. Hyvän tunnekulttuurin omaavalle työyhteisölle on ominaista keskinäinen kunnioitus, rohkeus ristiriitatilanteiden selvittämiseen, nöyryys epäkohtien ja onnistumisten tunnustamiseen, ilo itsen ja toisten onnistumisista sekä kiitollisuus hyvistä asioista. (Vesterinen 2013, 162.)

Usein ajatellaan, että tunteet voidaan työntää sivuun häiritsemästä työn tekoa. Todellisuudessa tunteita ja järkeä ei voi erottaa toisistaan ja vaikka pyrkisi työntämään tunteet sivuun, ne ovat joka tapauksessa olemassa ja pyrkivät esiin ihan niin kuin mikä tahansa muukin tukahdutettu asia. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 15.) Tunteiden kätkeminen vie paljon energiaa, joka voi saada aikaan henkilöstä kireän ja varautuneen. Kielteisiä eikä myönteisiä tunteita kannata jättää piiloon. Myönteisten tunteiden piilottaminen jättää monta ilonaihetta piiloon, kun taas kielteisten tunteiden piilottaminen voi saada aikaan hallitsemattoman räjähdysten tai mielen järkkymisen. Mikäli tunteet johtuvat työkaverin, esimiehen tai alaisen käyttäytymisestä, kannattaa ne purkaa palautteen avulla, jolloin tunteet tulevat esiin hallitusti. Hyvin annettuna palaute kokoaa järjen ja tunteet yhdeksi kokonaisuudeksi. Palaute on neutraali tapa ilmaista, miten jonkun henkilön tekeminen vaikutti palautteen antajaan. Näin ollen palaute on kätevin tapa saada ihmiset kertomaan tunteistaan työyhteisössä. Hallittu palautteen antaminen auttaa ilmaisemaan tunteet ilman pelkoa siitä, että tunteet saavat vallan. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 15-16.)

Positiivisten tunteiden ja asenteiden merkitys organisaation menestykselle on tutkimuksin osoitettu. Kuitenkin tavallista on, että työyhteisöissä puhutaan enemmän myönteisistä ja kiinnostavista tunteista, kuin vaikeista tunteista. On helpompaa puhua iloista, onnellisuudesta ja tyytyväisyydestä, kuin esimerkiksi kyllästymisestä, katkeruudesta tai turhautumisesta. Nykyinen kireä ja kiireinen

työilmapiiri lisää kielteisten tunteiden ilmenemistä joko avoimesti tai peiteltysti. Jatkuvana hankalien tunteiden vahvistuminen syö energiaa ja ihminen uupuu työhönsä. On tärkeää, että työntekijät ja johtaja oppivat tulemaan toimeen hankalien tunteiden kanssa. Jokaisella työntekijällä on vastuu organisaation tunneilmastosta. (Vesterinen 2013, 171.)

Lähes jokaiseen keskusteluun liittyy jonkinlainen tunnelataus. Kun puhumme, välitämme omia tunnekokemuksiamme. Joskus sanat eivät riitä kertomaan tunne-elämän monisyistä rikkautta ja näin myös kuulijalla on vaikeaa saada kiinni siitä, mitä tarkoitamme. Näin ollen kuulijan olisi tärkeää yrittää eläytyä kuultaviin tunne-elämyksiin, joita sanoilla on vaikea kuvata. Täytyy muistaa, että mikä tahansa tunne on hyväksyttävä. Vaikka kuulija olisi täysin eri mieltä, hänen on silti osattava vastaanottaa ja hyväksyä toisen ihmisen tunnetila, vaikka tunnetila ei vastaisi omaa kokemusta laisinkaan. Mikäli puhuja kokee, että hänen tunteitaan pidetään jollakin tapaa väärän tai epäasiallisena, hän vetäytyy ja alkaa varoa sanojaan. Tunteita ei voi tuomita, toisen kokemat tunteet ovat jo tapahtuneita faktoja, joille ei voi tehdä enää mitään. (Dunderfelt 2015, 40.)

Jos tavoitteena on saada työskennellä työorganisaatiossa, jossa on avoin, turvallinen ja miellyttävä positiivinen kierre, tarvitaan siihen jokaisen työyhteisön jäsenen tunteita, tahtoa, ajattelua, älykkyyttä ja toimintaa. Organisaatio, joka tunnustaa tunteiden olemassaolon, luo edellytykset henkilöstön hyvinvoinnille. Tällaiseen organisaatioon halutaan töihin ja se menestyy. (Vesterinen 2013, 185.) Camilla Tuominen haastattelussa mainitsee esimiehen tunnesanojen käyttämisen avoimen tunneilmaston luomisessa: kun esimies alkaa käyttämään tunnesanoja, ymmärtävät muutkin, että tunteista voi puhua. Toinen keino on olla uteliaana niissä tilanteissa, on vaan läsnä ja kuuntelee. Tunnesanoja käyttämällä ihmiset voivat tuntea helpotusta, kun joku muu on voinut tuntea tietyn asian samalla tavoin kuin hän. Tämä henkilö voi toisessa tilanteessa tehdä näin toiselle. Näin aiheutuu ketjureaktio, josta on todella iso vaikutus. (Perttunen & Tuominen 2017.)

3 Palautteen antaminen

Palautetta annetaan, jotta työkaverit ja esimiehet onnistuisivat työssään. Asennoituminen näkyy toiminnassamme. Jos työyhteisöllä on vilpittömän halu auttaa, kokevat muut, että heitä palvellaan. Toisten vilpittömällä halulla auttaa, pystytään palvelemaan asiakkaita, yhteistyökumppaneita ja muita sidosryhmiä parhaalla mahdollisella tavalla. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014,91.)

*Jos mietit pitääkö jostakin antaa palautetta, niin pitää.
 Jos mietit, pitäisikö pyytää palautetta, niin pitää.
 Jos mietit pitääkö jostain kiittää, niin pitää.
 Jos mietit, pitäisikö jokin asia ottaa puheeksi, niin pitää.
 (Anna Perho 2019, 83-84.)*

3.1 Palautteenannon syyt

Palautetta annetaan, koska halutaan auttaa työkaveria, esimiestä tai alaista kehittymään. Toinen syy palautteen antamiseen liittyy palautteen antajaan: palaute annetaan, koska halutaan ilmaista omat tunteet ja ajatukset. Työyhteisössä tarkoituksena on, että jokainen tekee oikeita asioita oikealla tavalla. Jotta jokainen onnistuisi työssään, työyhteisössä annetaan palautetta toiminnasta tavoitteiden saavuttamiseksi ja käyttäytymisestä pelisääntöjen mukaan. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 68-70.)

Työyhteisön arvot, päämäärät, tavoitteet ja strategia antavat raamit ja kriteerit sille, millä perusteella työtä ja asioita arvioidaan. Työn tavoitteet ja tarpeet toimivat mittapuuna sille, minkälainen toiminta on hyvää ja arvostettavaa. Kunnollista palautetta voidaan antaa, kun työyhteisöllä on samansuuntainen käsitys siitä, mitkä ovat työn vaatimukset ja arvioinnin kriteerit. (Ranne 2006, 38.)

Jotta jokainen voi tehdä oikeita asioita oikealla tavalla, annetaan palautetta kahdenlaisesta käyttäytymisestä. Palautetta annetaan toiminnasta tavoitteiden saavuttamiseksi ja käyttäytymisestä pelisääntöjen mukaan. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 69-70.) Työpaikoille olisi tärkeää luoda selkeät käytösnormit. Käytösnormit kertovat, mikä on toivottavaa käyttäytymistä ja minkälainen käyttäytyminen ei ole sallittavaa. Oletuksemme on, että kaikki ovat oppineet jo kotikasvatuksen tuloksena, kuinka käyttäytyään. Jos kaikki tietäisivät, osaisivat tai haluaisivat käyttäytyä, ei esimerkiksi työpaikkakiusaamista esiintyisi. (Aro 2018, 55.) Johtajan keskeisiä tehtäviä on asettaa rajat, joita työyhteisössä

noudatetaan. Työyhteisöön täytyy luoda toimintakulttuuri, jonka mukaan arjen tulisi toimia. Mikäli johtaja ei kerro työyhteisön rajoja tai valvo niiden noudattamista, voi työntekijät siirtyä rajojen yli pois perustehtävästä. Tästä voi seurata, että toiset tekevät valtavasti töitä, kun toiset välttelevät työhön ryhtymistä. (Paasivaara 2010, 59.)

Hyvän työilmapiirin rakentamisen perusasia on ihmisten käytös työyhteisössä. Huono käytös työyhteisössä aiheuttaa stressiä, pahaa mieltä, sekä haittaa niin yksilön kuin yhteisön terveyttä. Huono käytös voi merkittävästi häiritä työn tekemistä ja huonon käytöksen hiljainen hyväksyminen luo työyhteisöön vihamielisen ilmapiirin. (Aro 2018, 50.) Palautetta voidaan antaa työpaikallakin vain käyttäytymisestä. Työyhteisöissä on omat arvot ja pelisäännöt, joiden mukaan ihmisten oletetaan käyttäytyvän. (Ahonen ym. 2014, 69-70.) Työelämän säännöt on pääosin määritelty laeissa ja asetuksissa. Näiden lisäksi jokaisella työyhteisöllä on olemassa omat toimintaohjeet ja määräykset. Työyhteisön haasteita onkin, kuinka saadaan jokainen työntekijä noudattamaan yhdessä sovittuja pelisääntöjä. Sovittuja pelisääntöjä on muun muassa työskentelytavat (palaverit, päätökset, tiedotus), työnjaot ja vastuukysymykset, työajat ja aikataulut, ongelmien käsittely, sekä hyvä käytös (mitä siedetään, mitä ei). (Paasivaara & Nikkilä 2010, 82.)

Jokainen organisaatio tuo esiin omat arvonsa. Usein arvoista ei synny mitään konkreettista päivittäisessä kanssakäymisessä työyhteisössä tai sidosryhmien välillä. (Aro 2018, 47.) Arvot ovat asioita, joita ihmiset pitävät tärkeänä. Ne ovat muun muassa elämäkatsomuksen sisällöt sekä periaatteet ja arvostukset, joiden mukaan ihminen määrittelee, mikä on hyväksyttävä, kunnioitettavaa, suositeltavaa ja elämässä arvokasta. (Ranne 2014, 161.) Aron mukaan arvot saavat aikaan usein vain hymähdyksiä työyhteisössä. Samoin mainitsee Ahonen ja Lohtaja-Ahonen, kun arvot ovat vain ylimmän johdon määrittelemiä adjektiiveja, eikä työntekijä näe itseään johtajan puheessa, jäävät ne etäisiksi. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 42.) Ahosen mukaan ihmiset noudattavat parhaiten erilaisia sääntöjä, kun he ovat itse mukana sopimassa niistä. Vaikka ylin johto olisi saanut luotua arvoista konkreettisia ohjeita arkipäivän toimintaan, he eivät siitä innostu, koska ohje tulee valmiiksi annettuna. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 42.)

Jokaiseen tilanteeseen on mahdotonta luoda sopivia sääntöjä ja tällöin vastuukysymyksissä nojataan yhä useammin arvoihin ja eettisiin ohjeisiin. Arvot ovat työyhteisön periaatteita, joiden mukaan toimitaan ja jotka muodostavat työyhteisön moraalin. (Paasivaara 2010, 20.) Parhaiten määritellyt arvot ovat johdettavissa verbeiksi. Arvoissa on kyse tulevista teoista, ne kaivetaan esiin silloin, kun ollaan tekemässä vaikeita valintoja tai kun yhteisö kohtaa jotakin yllättävää ja uutta. (Aalto-Setälä & Saarinen 2014, 133.) Arvot muodostavat työilmapiirin kivijalan, eikä ole yhdentekevää millaiset arvot ovat (Aro 2018, 48). Arvot ohjaavat toimintaa ja valintoja työyhteisössä. Ne kertovat, mikä on oikein ja mikä väärin. Arvot ovat usein periaatteellisia ja vasta arvojen varaan rakentuneet pelisäännöt eli työyhteisön normit muodostavat työyhteisön käyttäytymistä ohjaavat säännöt. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 185.) Toisten huomioon ottavat ja hyvinvointiin tähtäävät arvot yleensä vahvistavat työyhteisöä, samoin kuin oikeudenmukaisuuden ja reilun pelin arvot. Rahan tekemiseen ja taloudelliseen menestymiseen liittyviin arvoihin ei niinkään jakseta pidemmän päälle innostua. (Aro 2018, 48.) Mitä enemmän palaute on liitoksissa ihmiselle ja yhteisölle tärkeisiin arvoihin, sitä kestävämpi ja vaikuttavampi palaute on. Palaute voidaan ankkuroida ja usein se luontaisesti ankkuroituukin arvoihin monella tavalla ja tasolla. Työtehtävän tarkoitus ja koko työpaikan olemassaolo voi pohjautua hyvinkin syviin arvoihin. Työn tavoitteet, sisältö ja itse työssäkäynnin syy on usein hyvin arvolähtöistä. Arvojen mukaan toimiminen tuo tyydytystä, motivoi ja antaa energiaa ihmisten työntekoon ja elämään laajemmin. (Ranne 2014, 161-162.)

Arvojen ja pelisääntöjen lisäksi jokaisella on omat tavoitteet, jotka tulee saavuttaa. Kun tavoitteet saavutetaan, koko työyhteisö saavuttaa tavoitteet ja näin pystyy jatkamaan olemassaoloaan ja menestymään. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 69-70.) Hyvän ja oikeudenmukaisen palautteen lähtökohtana on selkeät tavoitteet ja perustehtävä. Tuloksia ja toimintaa pitäisi verrata aina siihen, mistä palkka maksetaan. (Kupias ym. 2011, 39.)

Tavoitteisiin, joihin on päässyt itse vaikuttamaan, sitoudutaan eniten. Tavoitteet on koettava omikseen, jotta palautteen saaja aidosti sitoutuu niihin. (Silvennoinen & Tilli 2017, 25.) Rötkinin mukaan tavoitteiden asettaminen on yksi esimiestyön vaikeimmista tehtävistä. On paljon odotettu, että jokainen esimies pystyisi onnistuneesti ja oikealla tavalla määrittämään jokaiselle alaiselle tehtävät

organisaation menestymisen eteen. Esimiesten tehtävänä on konkretisoida organisaation tavoitteet arjen tekemiseen yksilötasolla. Esimiehiltä edellytetään taitoa ja osaamista esimerkiksi muuntaa organisaation tulos- ja kulutavoitteet jokaisen työntekijän päivittäiseksi työtehtäväksi. (Rötkin 2015, 102-103.) Toimintaa on kohtuullisen vaivatonta tarkastella taloudellisten mittareiden ja määrällisten suoritteiden avulla. Palautteen antaminen on suhteellisen helppoa näiden saavuttamisesta tai saavuttamatta jättämisestä. Yritysten arkipäivän toiminta näyttäytyy vain osittain määrällisinä tavoitteina. Valtaosa toiminnasta on sellaista, jota on yksiselitteisesti vaikea tavoitteellistaa, ja myös valtaosa palautetarpeesta kohdistuu juuri tähän toimintaa. (Kupias ym. 2011, 39.)

“Tavoitteiden asettamisen iso haaste on löytää mielekkäät tavoitteet, joihin alainen voi sitoutua ja joissa hän näkee merkitystä.” (Laura Rötkin 2015, 103).

3.2 Palautteen antotaidot ja yksilöllinen palaute

Palautteen antaminen vaatii monenlaisia taitoja. Toiset tulevat luonnostaan toimeen eri tavalla toimivien ihmisten kanssa kiperissäkin tilanteissa. Aikaisemmat huonot kokemukset palautteesta tai heikko itsetunto voi vaikeuttaa palautteen antamista tai vastaanottamista. Jokaisella on kuitenkin mahdollisuus oppia ja kehittyä niin vuorovaikutustaidoissa kuin missä tahansa muussa tarpeellisessa elämäntaidossa. (Silvennoinen & Tilli 2017, 35.) Ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa tarvitaan kohtaamisen taitoa ja niin kutsuttua hiljaista tietoa, joka auttaa toimimaan riittävän hienotuinteisesti ja jokaista ihmistä kunnioittaen. (Paasivaara 2010, 42.)

Palautetaidoissa on kyse asioista ja taidoista, joihin voi vaikuttaa. Taitoja voi lisätä, heikkoja kohtia vahvistaa ja palautekulttuuria rakentaa. Palautteeseen liittyvissä kehittämistarpeissa onkin usein kyse palautteen antotaidoista, vastaanottotaidoista sekä hyvän palautekulttuurin rakentamisesta. Jari Ranteen mukaan palautteen antotaidon peruselementit ovat tavoitteellisuus, asiakeskeisyys, rakentavuus, oikea-aikaisuus, kunnioitus, vuorovaikutuksen havainnointi ja säätely, sekä yksilöllisyys. (Ranne 2014, 18.)

Ranne kertoo kirjassaan, että yksilöllisyys otetaan huomioon palautteen antotavassa sekä sisällössä. Vaikka yksilöllisyys otetaan huomioon, taitava

palautteen antaja ei anna yksilöllisyyden nousta asiakeskeisyyttä tärkeämmäksi. (Ranne 2014, 19.) Rötkinin mukaan jokainen on yksilö, eikä kaikille tarvitse antaa palautetta samalla mallilla. Alaisten tarkkailu ja tunnustelu auttaa kertomaan, miten palaute olisi hyvä heille antaa. (Rötkin 2015, 115.) Lohtaja-Ahosen mukaan palautetta ei tulisi räätälöidä, vaan palaute annetaan samanlaisena kaikille, riippumatta kenelle palautteen antaa. Räätälöintiä tehdään, jotta palautteensaaja säilyttäisi kasvonsa. Ahosen mukaan räätälöinnissä kuitenkin on ennen kaikkea kyse palautteen antajan kasvojen säilyttämisestä, siitä, ettei palautteen antajasta tulisi ikävää ja hankalaa kuvaa. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 77.)

Palautteen antamisessa on hyvä erottaa henkilö ja toiminta toisistaan. Palautetta tulisi antaa toiminnasta, ei persoonasta tai ominaisuuksista. Palautteen tulee olla täsmällinen ja ymmärrettävä. Se kertoo havainnon ilman tulkintoja. (Kuusela 2013, 87-88.) Lohtajan mukaan henkilön persoonan tai piirteen kommentoiminen ei ole palautteen antamista, vaan mielipiteen ilmaisemista. Persoonaa ja piirteet ovat asioita, joihin henkilö ei voi itse vaikuttaa. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 65.) Palautteenantaminen on havainnon kertomista ja se tulisi antaa mahdollisimman objektiivisesti, neutraalisti sekä puolueettomasti. Mikäli havaintoon on sekoitettu tulkintaa ja johtopäätöksiä, kuulostaa palaute arvostelulta tai liioittelulta. Havainnon tekemä vaikutus kerrotaan palautteen toisessa osassa, jossa kerrotaan, miten jonkun toisen ihmisen toiminta vaikutti palautteen antajaan. Näin ilmaistaan ajatukset ja tunteet, mitä toisen ihmisen toiminta aiheutti. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 64-66.)

3.3 Positiivinen kannustava palaute sekä negatiivinen korjaava palaute

Palaute on kannustavaa tai se on korjaavaa. Kannustava palaute vahvistaa käsitystä siitä, että toiminta auttaa saavuttamaan tavoitteet ja aiheuttaa hyvää mieltä myös palautteen antajalle. Kannustava palaute kannustaa jatkamaan vastaavaa toimintaa. Puolestaan korjaava palaute antaa mahdollisuuden käytöksen korjaamiseen. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 73-74.) Koska suurin osa onnistuu työpäivänsä aikana useammin, kuin epäonnistuu, tulisi kannustavaa palautetta antaa huomattavasti korjaavaa palautetta enemmän. Kannustavan palautteen antaminen tuo hyvää mieltä sekä palautteen antajalle, sekä saajalle ja parhaimmassa tapauksessa tämä saa aikaan innostuneen

virtaustilan, joka johtaa onnistumisiin ja innovaatioihin. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 83.)

Negatiivista palautteen saamista tai antamista ei tule pelätä, sillä se auttaa niin työntekijää kuin esimiestä kehittymään. Tärkeää on perustella palautteensaajalle miksi jokin asia ei mennyt hyvin. Samoin on tärkeää antaa saajalle mahdollisuus vastata palautteeseen, sillä tarve selitellä ja puolustella asiaa on luonnollinen. Palautteenantotilanteessa on myös hyvä mahdollisuus pohtia yhdessä keinoja tilanteen parantamiseksi. (Piha & Poussa 2012, 63.) Ikävänkin asian tai kehityskohdan voi kertoa rakentavasti ja perustellen siten, että siitä on hyötyä palautteensaajalle menemättä henkilökohtaisuuksiin. Rakentavan palautteen antaneen esimiehen tulee olla valmiina erilaisiin tukitoimiin, jolla alaista autetaan ja ohjataan korjaamaan virheet. Korjaava palaute ilman tietoa siitä, mitä tulisi tehdä toisin, on alistavaa. Alainen on saattanut tehdä kaikkensa, vaikka lopputuloksesta sitä ei huomaisikaan. Rakentavaa palautetta tulisi lähestyä aina ratkaisukeskeisesti ja vilpittömällä halulla korjata asia. (Rötkin 2015, 114-116.)

Pihan ja Poussan mukaan positiivinen palaute on erittäin merkityksellistä julkisesti annettuna, mutta on kuitenkin muistettava, ettei kaikki ota mielellään vastaan julkista kiitosta vaan kiusaantuvat siitä (Piha & Poussa 2012, 62-23). Silvennoinen ja Tilli mainitsevat myös, että on tärkeää välttää tuottamasta julkista häpeää. Positiivinen palaute voi olla joillekin noloa, mikäli hän joutuu tilanteessa huomion keskipisteeksi. Jos kysymyksessä on koko tiimin onnistuminen, voi tällöin palautteen antaa julkisesti huomioiden jokaisen tiimin jäsenen työpanoksen tärkeyden. Yleensä positiivinen palaute kannattaa antaa julkisesti, kun taas korjaava palaute kahden kesken. (Silvennoinen & Tilli 2017, 71.) Lohtaja ja Lohtaja-Ahonen mainitsevat, että kannustavan palautteen voi useimmiten antaa julkisesti ja korjaava palaute on syytä antaa aina kahden kesken (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 173). Yleiseen uskomukseen siitä, että positiivinen palaute tulisi antaa julkisesti isomman yleisön kuullen, tulee suhtautua varauksella. Kaikki eivät pidä valokeilassa olemisesta. (Rötkin 2015, 115.) Vesterinen puolestaan mainitsee, että positiivinen palaute tulisi antaa julkisesti, sillä se on suorituksia ohjaava, sekä muita kannustava ja motivoiva. Samalla palaute tulee perusteltua parhaalla mahdollisella tavalla. Niin kehittävän kuin positiivisen palautteen riittävä perustelu on tärkeää, sillä se kertoo myös muille, millaisesta suoriutumisesta palaute on ansaittu. (Vesterinen 2013, 135.)

"Kun toisten työn myönteinen huomioiminen on työpaikalla arkipäivää, "hyvää" tai "huonoa" palautetta ei edes tarvitse erotella. Sellaisessa kulttuurissa korjaavankin palautteen vastaanottaminen on helpompaa." (Työterveyslaitos 2017.)

"Negatiivinen palaute on taas hyvä antaa aina kahden kesken. Vai kuulostaako reilulta koko yksikön palaveri, jossa esimies kertoo kaikille, mikä projektissa epäonnistui?" (Piha & Poussa 2012, 63.)

Kiittäminen on positiivisen palautteen antamista. Kiittämisen ongelmana on, että se on usein niin sanottua "tsemppihenkistä" selkään taputtelua, ilman merkitystä. Kiitoksen tulee olla henkilökohtaista ja kohdennettua niin, että kiitetty tietää, mistä häntä kiitetään. Usein kiittäminen tapahtuu vasta, kun tämä on lähdössä toiseen työpaikkaan. Tämä voi tuntua turhauttavalta, kun ei ole jo töissä ollessaan kuullut mikä meni hyvin. Yleisesti yrityksissä tunnustetaan kiittämisen merkitys, usein se on kiinni kuitenkin esimiehestä, eikä se ole koko organisaation tapa toimia. Monet työnantajat pohtivat kuinka luoda ihmisille tunne, että heidän pieni panoksensa on osa yrityksen visiota. Usein pelkkä kiittäminen riittäisi. Jos palaute on pelkkä kohdistamaton kiitos, voi olla vaikea nähdä omaa merkitystä isommassa kokonaisuudessa. Kiittäminen ei ole palautteena kunnollinen, mikäli se kohdistuu johonkin saavutettuun tavoitteeseen tai muuhun hyvään työpanokseen. (Piha & Poussa 2012, 61-62.) Järvinen ym. mukaan kiittäminen ja palautteen antaminen ovat eri asioita. Niin sanotun positiivisen palautteen antaminen ei välttämättä täytä kiittämisen tunnusmerkkejä, sillä palaute on arvioivaa ja kiitos huomioivaa. (Järvinen ym. 2016, 79.)

Palautteenannon ensisijainen tavoite on auttaa toista ihmistä kehittymään ja toissijainen tavoite on ilmaista palautteenantajan tunteet ja ajatukset. Jos emme ole varmoja riittääkö pelkkä kiitos siihen, että palautteen vastaanottaja ymmärtää varmasti ja tarkasti mitä hän teki, kannattaa kiitoksen lisäksi kuvata tekeminen ja sen vaikutus. Esimerkiksi *"Kiitos hyvästä presentaatiosta. Esitit asiasi lyhyesti ja ymmärrettävästi"*. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 58.) Lämmin tunne kiitoksesta ei kannata kovin pitkälle, jos jää auki, mikä oli erityisen hyvää ja kiitoksen arvoista (Rötkin 2015, 112).

3.4 Palautteen vastaanottaminen

Palautteen vastaanottotaidon voidaan sanoa olevan vähintään yhtä tärkeä palauteprosessissa kuin antotaito. Huono vastaanottotaito on yleisesti mukana hankalaksi koetuissa tai jumittuneissa palauteongelmatilanteissa. Vastaanottotaidon opettelu vaatii syvemmin henkilön oman sisäisen maailman, eli ajattelutapojen, uskomusten, ihmiskäsityksen, tunteiden ja persoonallisen reagoititavan tutkimista. Palautteen saatuaan vastaanottaja itse säätelee, missä määrin hän antaa palautteen mennä sisälleen. Säättely on tärkeää varsinkin korjaavan palautteen kohdalla. Säättely lisää palautteen vastaanottajan hallinnan tunnetta. Säättely voi olla liian heikkoa tai liian vahvaa. Säättelyn ollessa liian heikkoa, palaute menee suoraan sisimpään ja voi aiheuttaa voimakkaita tunteita tai reaktioita. Säättelyn ollessa liian vahvaa, korjaava palaute ei mene perille, eikä se tuota haluttua tulosta. (Ranne 2014, 31-34.)

Parhaimmillaan palautetilanne syntyy avoimesta dialogista, jossa riittää tilaa molempien osapuolten tarkennuksille ja vasta-argumentaatioille. Asiat ja ihmiset kehittyvät, kun keskustelu on luottamuksellista ja kunnioittavaa, ilman nöyryytystä, höykytystä tai arvovalta-asetelmilla uhoamista. (Rötkin 2015, 113.) Palaute, varsinkin kriittinen palaute voi herättää kysymyksiä, ajatuksia ja vastaväitteitä. Ennen kysymysten esittämistä tulisi vastaanottajan kuunnella tarkkaan, mitä palautteen antajalla on sanottavana. Mikäli jokin palautteesta jäi epäselväksi, voi vastaanottaja kysyä tarkentavia kysymyksiä. Kysymyksillä voidaan välttyä mahdollisilta väärinymmärryksiltä ja virhetulkinnoilta. (Ranne 2014, 35.)

Ihmiset päättävät itse kuinka käyttäytyvät. He päättävät itse myös sen, kuinka he aikovat käyttää saamansa palautteen. Palautteenantajan ei tule ajatella, että palautteen vastaanottajalla olisi velvollisuus ryhtyä toimimaan palautteen mukaisesti. Vastaanottaja käsittelee palautteen ja käyttää sen parhaaksi katsomalla tavallaan. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 74.) Taitavat palautteen vastaanottajat uskovat, että heillä on valta päättää mitä palautteella tekevät. He myös uskovat, että heillä on mahdollisuus vaikuttaa omiin reagoititapoihinsa ja

siihen, kuinka he palautteeseen vastaavat. On helpompi saada palautetta, kun suhtautuu siihen asiakeskeisesti ja harkitsevasti tietäen, että itse voi päättää mitä palautteella tekee. Vastaanottaja itse arvioi palautteen käyttökelpoisuuden tai -kelvottomuuden. (Ranne 2014, 36.)

3.5 Jatkuva palaute

Kun kommunikoimme toisten kanssa, annamme palautetta jatkuvasti, ilman että ajatteleme antavamme palautetta. Palautetta on myös spontaanit reaktiot, ilmeet ja eleet. Annamme reaktion siitä, mitä mieltä jostakin olemme. Näin ollen palaute onkin vain mielipide, toisen osapuolen näkemys ja kokemus siitä, miten olemme jossakin asiassa onnistuneet. (Rötkin 2015, 110.) Palautekulttuuri ei rakennu yksittäisistä palautetilanteista. Palautekulttuuri tulisi luoda niin, että se on avointa pohtivaa keskustelua ja arviointia, joka jatkuvuudellaan on muodostunut yhteisön toimintatavaksi. Pelkät yksittäiset palautetilanteet ja menetelmät eivät riitä palautekulttuurin aikaansaamiseksi. (Ranne 2014, 16.) Esimiehellä ja alaisella tulisi olla mahdollisuus keskustella työtehtävistä, tavoitteista, onnistumisista ja haasteista aina kun tarve on, eikä keskustelulle tulisi tarvita varattua tapaamista tai lomakkeiden täyttämistä (Rötkin 2015, 101).

Palautteenanto tulisi ajoittaa oikein. Kehittävä palaute on harvoja poikkeuksia, joka voi odottaa henkilökohtaista kohtaamista. Palkitseminen tulisi seurata mahdollisimman nopeasti hyvän suorituksen jälkeen, jotta sillä on toivottu positiivinen vaikutus. Kerran vuodessa pidetty laadukas kehityskeskustelu ei korvaa arjessa tapahtuvaa palautetta. Jatkuva ja jämäkästi perusteltu palaute pitää organisaation tuloksen tekemisen positiivisessa yläkierteessä. (Vesterinen 2013, 137.) Mikäli palautteenantaminen jää vain vuosittain tapahtuviin kehityskeskusteluihin, on mahdollista, että työntekijä on toiminut väärin vuoden ajan (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 32-33). Palaute toimii parhaiten, kun se on aktiivinen osa organisaatiokulttuuria. Kehut annetaan heti, kun aihetta on ja ongelmiin tai alisuoriutumiseen puututaan pian, ei esimerkiksi vuoden kuluttua. (Rötkin 2015, 112.) Jos työntekijä kuulee jatkuvan palautteen avulla vääristä työtavoista tai toimintamalleista heti, on hän voinut korjata toimintansa saman tien. Näin virheen vaikutus työhön ja koko työyhteisöön jää vähäisemmäksi. Tällä tavoin estetään myös se, ettei työntekijä ole kerennyt omaksua väärää työtapaa,

eikä joudu käyttämään energiaa väärästä tavasta pois oppimiseen. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 32-33.)

Jatkuva palaute on myös esimiehelle tärkeää. Mikäli esimies saa palautetta ainoastaan vuosittain kehityskeskusteluissa, on hän voinut johtaa alaisiaan ei toivotulla tavalla jo vuoden ajan. Kun ylin johto ja keskijohto saa työntekijöiltä palautetta usein, saavat he tietoonsa missä ovat onnistuneet ja missä epäonnistuneet. Näin hyviä toimintatapoja voi korostaa ja heikoiksi osoittautunutta käytöstä muuttaa välittömästi. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 33.)

Toimiva palautekulttuuri pitää työyhteisön ajan tasalla. Jokainen organisaation päätöksentekijä saa palautteen avulla päivittäin, viikoittain ja kuukausittain sitä tietoa, mitä hän tarvitsee onnistuakseen. Palautteella tieto saadaan nopeasti, tehokkaasti ja halvalla. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 33.) *”Tuntuu hyvältä osata ja oppia uutta sekä omata varmuus kehityssuunnan oikeellisuudesta. Siitä pitää huolen toistuva palaute. Ilman säännöllistä palautetta olemme tyhjän päällä ja koemme helposti epävarmuutta.”* (Luukkala 2011, 35.)

3.6 Jokaiseen suuntaan kulkeva palaute

Palautteen avulla kaikki pystyvät vaikuttamaan asioihin. Yrityksissä, joissa kaikki antavat palautetta toisilleen ja näin auttavat toisiaan tavoitteiden saavuttamiseksi, sen sijaan, että tämä jäisi vain esimiehen tehtäväksi, palaute moninkertaistaa johtamisen tehon. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 24.) Se, että vain esimiehen tulisi osata antaa palautetta ja alaisen osattava vastaanottaa se hyvin, on väärä ajatusmalli. Tämä asetelma on muuttumassa ja palautetta annetaan myös niin alhaalta ylöspäin, kuin sivuttaisessa suunnassa. (Rötkin 2015, 113.) Kun palaute kulkee esimiehiltä alaisille, alaisilta esimiehille ja työkaverilta työkaverille, yrityksessä on yhtä monta valmentajaa kuin siinä on jäseniä. Palautekäytännöt ovat kaikkein tehokkain ja kustannuksiltaan vähäisin keino valmentajien hankkimiseksi. Kun saamme palautetta työkaverilta, tiedämme, että teemme oikeita asioita oikealla tavalla. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 24.) Ihmisille tulisi osoittaa, että palautetta saa kysyä koska vaan ja keneltä tahansa, sekä palautetta olisi suotavaa myös antaa (Rötkin 2015, 112).

Horizontaalinen eli vertaispalaute on yhtä tärkeä kuin esimiehen ja alaisen välinen palaute, vaikka se onkin laiminlyödympi alue yrityksissä. Horizontaalinen eli vertaispalaute on työkavereiden tai kollegoiden välistä palautetta. Vertaispalaute mahdollistaa erityyppisen tiedon välittämisen, kuin perinteinen ylhäältä alaspäin annettu palaute. Samaa työtä tekevät ihmiset tuntevat parhaiten työn syöverit ja haasteet, onnistumisen sekä epäonnistumisen tunteet. Samoin esimiestä ymmärtää parhaiten toinen esimies. Usein kollega osaa myös antaa terävimmät kommenttinsa ja käsityksensä toisen toiminnasta. Mahdollisuus keskustella ja peilata omaa toimintaa monen henkilön kanssa tukee parhaiten henkilökohtaista kehittymistä. (Kupias ym. 2011, 107.) On ihan eri asia saada apua kaikilta työkavereilta kuin vain omalta esimieheltä. Lähimmältä työkaverilta saatu palaute auttaa tekemään oikeita asioita oikealla tavalla. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 24.)

Esimies ei välttämättä saa kovin usein kiitosta. Kiittämistä vältellään ehkä siksi, että se tulkitaan mielistelyksi. Työyhteisö on kaikkien osiensa summa ja näin ollen palautteen ei tulisi kulkea vain ylhäältä alaspäin. Y-sukupolvi tuo työpaikoille rohkeampaa palautekulttuuria uskaltuen antaa myös esimiehille ja johtajille palautetta. (Piha & Poussa 2012, 62.) Järvinen ym. sanovatkin uusien työelämään astuvien sukupolvien olevan huomattavan valmiita palautteelliseen vuorovaikutukseen, sillä onhan heitä harjaannutettu siihen jo päiväkodista lähtien (Järvinen ym. 2016, 78).

Kaksisuuntainen palaute luo esimiehen ja alaisen välille terveen vuorovaikutusasetelman, jossa kehittyminen on jatkuvaa ja dynaamista. Suuri osa esimies-alaisuuden haasteista syntyikin palautteen yksisuuntaisuudesta. (Järvinen ym. 2016, 76.) Antamalla palautetta alainen auttaa esimiestään onnistumaan. Säännöllisellä ja suoraan annetulla palautteella esimies pystyy muuttamaan toimintaansa ja vastaamaan alaistensa tarpeisiin. Tällöin esimiehen ei tarvitse toimia vain olettamuksiansa mukaan. Yleisesti esimiehet haluavat palautetta, joka kertoo esimiesten halusta kehittyä johtamisessa. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 24-25.) Palautteen anto on hyvä kohdistaa esimiehen toimintaan ja käyttäytymiseen. On hyvä kertoa, minkä kokee esimiestyössä hyväksi ja minkä toivoo jatkuvan. Näin esimies voi vahvistaa hyväksi havaittuja johtamistapoja, jotka eivät ole olleet välttämättä edes esimiehen tiedossa.

Puolestaan olisi hyvä kertoa, mitä toivoisi jatkossa olevan eri tavalla ja mitä asioita pitäisi jättää tekemättä. Toiveet on hyvä perustella omasta työstä käsin, jotta esimies ymmärtää niiden merkityksen. (Järvinen 2017, 111.) Esimiehen tulisi rakentaa oman toiminnan suunnittelu sellaisten keskustelujen varaan, joissa yhdessä etsitään hyvää toimintalinjaa ja oikeaa etenemistä. Kehittyäkseen esimiehen on jatkuvasti haettava palautetta työntekijöiltä ja suunnattava huomionsa niihin asioihin, joita hänelle kerrotaan. (Juuti & Vuorela 2015, 49.)

On tärkeää, että alaisen antama kriittinen palaute esimiehelle ei vaikuta kohteluun työpaikalla. Joskus palautteen anto tuntuu turvallisemmalta anonyymisti. (Rötkin 2015, 114.) Valitettavasti esimiesten suoriutumista ei seurata tiiviisti suhteessa alaisten suoriutumiseen. Esimiesten arvioinneissa tulisi painottaa suoriutumista esimiestyössä ja onnistumisista alaisten kautta, sillä näin heistä tulisi parempia esimiehiä ja tämä pakottaisi heidät panostamaan parempaan esimiestyöhön. (Rötkin 2015, 103.) On tutkittu, että johtajat saavat liian vähän palautetta. Johtaja tarvitsee palautetta oman työnsä tueksi. Palaute on helppo, nopea edullinen tapa kehittää johtamistyötä. Myös johtaja haluaa olla työssään hyvä, näkyvä sekä sosiaalisesti hyväksytty. Palautteen myötä johtajalle muodostuu käsitys itsestään ihmisenä ja johtajana ja hän voi peilata johtamistyötään ja käyttäytymistään sitä vasten. Hyvään johtamiseen liittyy palautteen vastaanottamisen taito ja antotaito silloinkin, kun se sisältää kielteisiä puolia. Johtaja voi itse myös pyytää henkilöstöltä rehellistä palautetta tai palautetta voidaan hakea erilaisten palautejärjestelmien kautta, kuten työhyvinvointibarometrin, jossa mitataan myös johtamista. Tällöin työntekijät voivat antaa nimettömästi palautetta, jolloin myös kielteisen palautteen antaminen voi olla helpompaa. Myös kehityskeskustelut ovat mahdollisia paikkoja, jossa johtaja voi saada palautetta. Kuitenkin palautetta tulisi saada säännöllisin väliajoin. (Paasivaara 2010, 120-122.)

Työyhteisön todellinen tilanne on usein yllättävän vähän ylimmän johdon tiedossa. Organisaation onnistumiset ja ongelmat, varsinkin ne, jotka koskevat johtamista ja käytännön työtä asiakkaiden kanssa, ovat usein vain työntekijöiden tiedossa. Voidaankin ajatella työntekijöiden antaman palautteen olevan esimiesten palautetta tärkeämpää, sillä työntekijät ovat paremmin tietoisia siitä, mitä työpaikalla oikeasti päivittäin tapahtuu. Työntekijä tietää onko esimies johtanut heitä heidän tarpeidensa mukaan ja onko työyhteisön muut jäsenet

toimineet työpaikan sääntöjen mukaan. Kun työntekijä sanoo havaintonsa ääneen, auttaa hän koko organisaatiota toimimaan tavoitteiden ja pelisääntöjen mukaan. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 31-32.)

3.7 Palautteenannon haasteellisuus

Yksi syy palautteen vähyyteen ja heikkoon laatuun on palaute-sanan epäselvyys. Yhdelle palaute tarkoittaa kehuja, toiselle moitteita ja kolmannelle neuvojen antamista. Toinen syy palautteen antamattomuudelle on konfliktien pelko. Pelkäämme toisen loukkaamista, sekä suuttumuksen ja hämmennyksen aiheuttamista. Kannustamisella pelätään kateuden puhkeamista, ja kannustusta estää välinpitämättömyys: uskomme, että työkaveri tietää itsekin, missä on onnistunut. Vain harva uskaltaa antaa palautetta palautekäytäntöjen ollessa epäselvät. Miksi tehdä jotain, mistä seuraa vain harmia. Ja mikäli työpaikan sanansaattajat saavat huonoa kohtelua, on helpompi antaa asioiden olla, kuin ryhtyä muuttamaan niitä. Palautteen antoa helpottaa, kun tietää mistä asioista on hyvä saada ja antaa palautetta, kenelle voi antaa palautetta ja keneltä hakea sitä. Jos ei tiedä työpaikan pelisääntöjä, ei niiden noudattamisesta voi antaa palautetta. Samoin jos työn tavoitteet ovat epäselvät tai niitä ei ole määritelty, ei voida arvioida tekeekö asioita oikealla tavalla. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 40-42.)

Joillakin ihmisillä palautteenantoa voi hankaloittaa aikaisemmat huonot kokemukset palautteen vastaanottamisesta, eikä sitä samaa kokemusta haluta tuottaa toiselle. Ensimmäiset kokemukset palautteesta juontuvat jo lapsuuden perheistä. Yleisesti ihmiset pelkäävät kasvojen menettämistä. Tavallista on myös varoa, että toinen tulkitsee palautteen jotenkin muuten kuin antaja sen tarkoitti. Monet sanovat olevansa epävarmoja siitä, osaavatko he antaa korjaavan palautteen tarpeeksi taitavasti. Joskus pelko toisen reaktiosta voi estää sanomasta yhtään mitään. Pelätään, että toinen loukkaantuu, yhteistyö vaikeutuu tai että antaja itse joutuu puolustuskanalle tai jopa hyökkäyksen kohteeksi. (Silvennoinen & Tilli 2017, 58, 100-101.)

4 Opinnäytetyössä käytetyt menetelmät

4.1 Toteutus

Opinnäytetyö alkoi aiheen valinnalla, joka löytyi mielenkiinnon kohteesta, eli työyhteisöjen palautteenantokulttuurista. Halusin perehtyä aiheeseen tarkemmin ja toteutin tutkimuksen toimeksiantona Joensuun Carlsonin tavaratalolle. Tutkin, mikä on palautekulttuurin nykytila kyseisessä organisaatiossa ja mitä toivomuksia palautekäytäntöjen kehittämiseksi olisi. Seuraavassa vaiheessa aloin pohtia, mikä tutkimusmenetelmä sopisi parhaiten tutkimusongelmani selvittämiseen. Päädyin laadulliseen eli kvalitatiiviseen tutkimukseen, sillä kvalitatiivinen tutkimus pyrkii syvällisesti analysoimaan tutkimuskohdettaan. Koska tutkimuskohteena on ihmiset ja heidän kokemuksensa ja ajatuksensa, laadullisella tutkimusmenetelmällä pääsee syvemmin pureutumaan niihin. Toimeksiantajaorganisaatiossa työskentelee alle kolmekymmentä työntekijää. Määrälliseen kvantitatiiviseen tutkimukseen tutkimusotanta olisi ollut hyvin pieni. Laadullisessa tutkimuksessa aineiston sisällön laajuus on määrää tärkeämpi.

Seuraavassa vaiheessa aloin kirjoittamaan opinnäytetyön johdantoa, esittelyä, taustaa ja tavoitteita, toimeksiantajan kuvausta, sekä teoriaosuutta. Perehtyessäni aiheen teoriaan, kirjallisuuteen ja aikaisempiin tutkimuksiin, sain selville, mitä itse haluan tutkimuksessani tarkemmin tutkia ja mihin tutkimuksen teoria rajautui. Teoriaosuus koostuu palautteenannon merkityksestä, palautteen antamisesta ja siihen liittyvistä haasteista, sekä työilmapiiristä ja työyhteisön tunneilmastosta, jotka osaltaan liittyvät palautekulttuurin muodostumiseen.

Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä oli teemahaastattelu. Valitsin haastattelun keskeiset teemat tutkimuksen teorian pohjalta ja rakensin kysymysrungon niiden mukaan. Valitsin haastateltaviksi yhdeksän Joensuun Carlsonin tavaratalon työntekijää, sekä kaikki neljä esimiestä. Haastattelin myös esimiehet, sillä he liittyvät oleellisesti palautteenantoon ja palautekulttuurin rakentamiseen. Haastattelemalla myös esimiehet, pystyin vertailemaan esimiesten ja heidän alaisten ajatuksiaan toisiinsa. Kysymysrunko oli lähes sama työntekijöillä ja esimiehillä, esimiehet vastasivat kysymyksiin esimiesten näkökulmasta. Haastattelin henkilöt sattumanvaraisessa järjestyksessä. Haastateltavia työntekijöitä oli jokaisen esimiehen alaisuudesta, jotta sain

vertailukelpoisia tuloksia. Näin tuloksissa olisi mahdollisesti eroavaisuuksia, mikäli eri esimiesten alaiset kokisivat asiat eri tavoilla. Palautekäytännöt ovat aiheena sellainen, mistä jokaisella on henkilökohtainen kokemus ja näkemys. Ihmiset kokevat palautteenannon ja siihen liittyvät asiat eri tavoilla.

Toimeksiantajaorganisaation haastateltavat henkilöt saivat tietää haastattelun kysymysten teemat etukäteen, jotta he pystyivät valmistautumaan sekä pohtimaan ajatuksiaan ennen haastatteluja. Haastattelun teemoina oli palautekulttuurin nykytila, sekä toiveet palautekulttuurin kehittämiseen liittyen. Palautteenannon nykytilan selvityksessä käytin opinnäytetyön teoriasta johdettuja apukysymyksiä, jotta sain mahdollisimman laajat ja monipuoliset vastaukset. Kysymyksillä hain vastauksia kysymyksiin mistä ja minkälaista palautetta saa, kuinka usein palautetta saa ja antavatko kaikki työyhteisön jäsenet palautetta. Teoriasta tulee ilmi, että palautetta tulisi saada työyhteisön pelisääntöjen noudattamisesta, työn tavoitteiden saavuttamisesta sekä arvojen mukaisesta toiminnasta. Haastattelussa hain vastauksia, toteutuuko palaute näillä osa-alueilla. Teoriaosuudessa mainitaan, että palaute tukee työntekijöiden onnistumista, sekä mainitaan että palaute on keino saada tietoon omat työn vahvuudet ja kehittämisen kohteet. Näin ollen kysyin myös näitä haastattelussa. Lisäksi kysyin, kokeeko henkilöstö työilmapiirin hyväksi ja onko työyhteisössä avoin ilmapiiri, jossa voi ilmaista tunteet ja ajatukset rohkeasti esimerkiksi palautteen muodossa. Käsittelen työilmapiiriä ja tunteiden vaikutusta työyhteisössä teoriaosuudessa.

Opinnäytetyön haastattelut nauhoitettiin ja tutkimuksen kannalta olennaiset asiat litteroitiin aineiston analysointia varten. Nauhoituksen lisäksi haastattelun tukena käytössä oli käsin kirjoitetut muistiinpanot. Käytin opinnäytetyössäni teorialähtöistä analyysia. Pehdyin opinnäytetyössäni palautteenannon teoriaan kirjallisuuden avulla ja toteutin tutkimuksen jo tiedetyn teorian mukaisesti. Haastattelu oli teemahaastattelu, joten aineiston analysointi tapahtui teemoittain haastattelun teemojen mukaisesti litteroidusta materiaalista. Litterointi tapahtui seuraavana päivänä haastatteluista, joten haastattelut olivat vielä tuoreessa muistissa. Koska nauhoitettuja haastatteluja tuli kuunneltua useaan kertaan, tapahtui analysointia jo siinä vaiheessa. Haastattelu ja litterointivaiheessa sai jo tietoa, kuinka asioiden koetaan olevan. Kun aineisto oli kirjoitettu puhtaaksi

paperille, aloin verrata vastauksia toisiinsa ja koostamaan teemoista ja apukysymyksistä tulleita tuloksia yhtenäisiksi kokonaisuuksiksi.

4.2 Laadullinen tutkimus ja teemahaastattelu

Laadullisessa tutkimuksessa tutkitaan ihmisten välistä ja sosiaalista merkitysten maailmaa ja merkityskokonaisuuksia, jotka ilmenevät ihmisistä lähtöisin olevina ja ihmiseen päättyvinä tapahtumina, kuten toimintana, ajatuksina, päämäärien asettamisina, sekä esimerkiksi yhteiskunnan rakenteina ja hallintavaltana. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on saada selville ihmisen omat kuvaukset koetusta todellisuudesta. Näiden kuvausten oletetaan sisältävän asioita, joita ihminen pitää tärkeänä ja merkityksellisenä itselleen. (Varto 1992, 23-24, 58-59; Vilka 2015, 118.) Laadullisessa tutkimuksessa pyritään kuvaamaan jotain ilmiötä tai tapahtumaa, ymmärtämään tiettyä toimintaa tai antamaan teoreettisesti mielekäs tulkinta jollekin ilmiölle. Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena ole tilastolliset yleistykset. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 85.) Laadullisessa tutkimuksessa tavoitteena on tutkimuskohteena olevan ilmiön ymmärtäminen tutkittavien näkökulmasta ja näin ollen laadullinen tutkimus kohdistuu laatuun, ei määrään (Tuomi & Sarajärvi 2009, 150).

Laadullisissa tutkimuksissa yleisimmin käytetään aineistonkeruumenetelmänä haastattelua, havainnointia, kyselyä tai erilaisiin dokumentteihin perustuvaa tietoa. Menetelmiä voidaan käyttää joko vaihtoehtoisesti, rinnan tai eri tavoin yhdistelemällä tutkittavan ongelman ja tutkimusresurssien mukaan. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 71.) Tiedonhankinnan yksi perusmuoto on haastattelu. Tutkimushaastattelu eri muodoissaan on käytetyimpiä menetelmiä käyttäytymis- ja yhteiskuntatieteissä. Haastattelu on hyvin joustava menetelmä, se soveltuu monenlaisiin tarkoituksiin, sitä voidaan käyttää lähes kaikkialla ja sillä voidaan saada syvällistä tietoa. Kun haluamme ymmärtää, miksi ihmiset toimivat jollakin tavalla tai miten he arvottavat asioita, on luonnollista keskustella heidän kanssaan. Keskustelu on hyvä keino kuulla ihmisten mielipiteet, uskomukset ja käsitykset, sekä kerätä heiltä tietoa. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 11.) Kaikki ihmisiltä saatu materiaali kertoo jotakin niistä laaduista, mitä ihmiset ovat elämänsä aikana kokeneet. Näin ollen tutkimusaineistoksi valitaan usein ihmisten kokemukset

puheen muodossa ja tutkimusaineisto kerätään haastatteluilla. (Vilkkä 2015, 122.)

Teemahaastattelu on yksi käytetyimmistä tutkimushaastattelun muodoista ja sen tarkoituksena on poimia tutkimusongelman keskeiset aiheet tai teemat, joita haastattelussa tulisi käsitellä tutkimusongelmaan vastaamiseksi (Vilkkä 2015, 124). Teemahaastattelu etenee tiettyjen keskeisten etukäteen valittujen teemojen ja niihin liittyvien täydentävien kysymysten mukaan, ja siinä pyritään löytämään merkityksellisiä vastauksia tutkimuksen tarkoituksen mukaisesti (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75). Sillä missä järjestyksessä teemoja käsitellään ei niinkään ole merkitystä. Tavoitteena on, että haastateltava antaa oman kuvauksen kaikista teemoista, ja että haastatteluteemat käsitellään vastaajan kannalta luontevassa järjestyksessä. (Vilkkä 2015, 124.)

Haastattelussa tarvitaan ainakin kolmenlaisia kysymyksiä, eikä niitä tule sekoittaa toisiinsa. Koko tutkimuksen jäsenystä ohjaa yksi tai useampi tutkimuskysymys. Toinen kysymystyyppi on haastattelukysymys, eivätkä ne ole täsmälleen samoja kuin tutkimuskysymykset. Haastattelukysymysten lisäksi on aineistolle tehtävät kysymykset, jotka kertovat miten aineiston avulla vastataan alkuperäisiin tutkimuskysymyksiin. Tämä erottelu korostaa, ettei tutkimuksessa haastateltavat henkilöt anna koskaan valmiita tutkimustuloksia. (Hyvärinen, Nikander & Ruusuvuori 2017, 24.)

Kun noudatetaan kirjaimellisesti laadullisen tutkimusmenetelmän tiedonintressiä, tulisi haastattelussa välttää kysymyksiä, jotka alkavat sanoilla onko, oletko, teetkö, koetko tai mikä. Näihin kysymyksiin haastateltava voi vastata kyllä tai ei. Jotta päästään laajemmin tutkittavan asian käsityksiä ja kokemuksia kartoittaviin kysymyksiin, tulisi käyttää kysymyksiä, jotka alkavat sanoilla mitä, miten, millainen tai miksi. Mikäli tutkimuksen kannalta tärkeässä asiassa vastaus ei ole riittävä, voi haastateltavaa pyytää kuvaamaan asiaa tarkemmin, tai antamaan käytännön esimerkin omasta toiminnastaan. (Vilkkä 2015, 128.) Vilkan mukaan kysymyksiä on usein liikaa, määrän sijaan tavoitteen tulisi olla saada haastateltavat kuvaamaan, vertailemaan ja kertomaan kokemuksiaan käytännön esimerkein (Vilkkä 2015, 129). Tarkkaa ohjetta kysymysten lukumäärästä on mahdotonta antaa, sillä tutkimukset, haastateltavat henkilöt ja tilanteet ovat erilaisia (Hyvärinen ym. 2017, 30).

Haastattelun etuja on ennen kaikkea sen joustavuus, mahdollisuus kysymysten toistamiseen, väärinkäsitysten oikaisemiseen, sanamuotojen ilmaisun selvennyksen, sekä keskustelun käymiseen tiedonantajan kanssa (Tuomi & Sarajärvi 2009, 73). Jos tutkitaan miten ihmiset hahmottavat ja jäsentävät erilaisia asioita, tulee aineistona olla tekstiä, jossa he puhuvat asioista omin sanoin ilman, että he joutuvat valitsemaan tutkijan antamista vastausvaihtoehdoista (Alasuutari 2011, 83). Sirkka Hirsjärven ja Helena Hurmeen mukaan tutkijan tehtävä on välittää kuvaa haastateltavien ajatuksista, käsityksistä, kokemuksista, sekä tunteista (Hirsjärvi & Hurme 2010, 41).

Haastattelussa on tärkeää saada mahdollisimman paljon tietoa halutusta asiasta, ja näin on perusteltua antaa haastattelukysymykset tai aiheet tiedonantajille jo etukäteen tutustuttaviksi. On myös eettisesti perusteltua kertoa mitä aihetta haastattelu koskee. (Vilkkä 2015, 126.) Tiedonantajien määrän ratkaisee käytännössä käytettävissä olevat tutkimusresurssit, eli aika ja raha. Kuitenkin tutkimuksen analyysin kannalta on huima ero, haastatteleeko viittä vai kolmeakymmentä ihmistä. Laadullisessa tutkimuksessa ei tavoitella tilastollisia yleistyksiä, vaan pyritään kuvaamaan jotain ilmiötä tai tapahtumaa, ymmärtämään tiettyä toimintaa, tai antamaan teoreettisesti mielekäs tulkinta jollekin ilmiölle. Näin ollen laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää, että haastateltavat henkilöt tietävät tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon, tai heillä on kokemusta asiasta. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 85.) Laadullisessa tutkimusmenetelmässä aineiston keräämisen tavoite on aineiston sisällöllinen laajuus enemmän kuin aineiston määrä kappaleina. Tutkimushaastatteluiden lukumäärällä ei yleensä voida korvata sisällöllistä laatua. (Vilkkä 2015, 129.)

4.3 Aineiston analysointi

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys kertoo, millaista aineistoa tulee kerätä ja minkälaisella menetelmällä se kannattaa analysoida. Sama toimii myös päinvastoin, aineiston luonne antaa raamit tutkimuksen teoreettiselle viitekehykselle ja metodeille. Laadullisissa tutkimuksissa luonteenomaista on käänellä ja katsella ilmiötä monelta eri kantilta, sekä problematisoida jokaista itsestään selvää näkökulmaa. Tämä tekee teoreettisen viitekehysten kanssa

sopusoinnussa olevan metodin valitsemisen ongelmalliseksi. Näin ollen laadullisessa tutkimuksessa kerätään aineistoa, joka mahdollistaa monenlaiset tarkastelut. Näkökulmaa tulee voida vaihtaa, jottei aineisto koostuisi yhden metodin mukaan tehdyistä havainnoista. (Alasuutari 2011, 83-84.) Laadullisissa tutkimuksissa tutkija käyttää induktiivista tai abduktiivisesta päättelyä. Induktiivisessa keskeistä on aineistolähtöisyys, abduktiivisessa pyritään todentamaan jo valmiita teoreettisia johtoideoita aineiston avulla. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 136.)

Laadullisen tutkimuksen analyysi alkaa usein jo haastattelutilanteessa. Tutkija voi jo haastattellessaan tehdä havaintoja ilmiöstä toistuvuuden, jakautumisen, useuden ja erityispiirteiden perusteella. Näiden havaintojen perusteella tutkija voi tyypitellä tai hahmotella erilaisia malleja, joiden tarkastamiseksi voidaan kerätä lisää aineistoa. Kvalitatiivisen aineiston tavallinen menettelytapa on, että aineisto analysoidaan samaan aikaan aineiston keruun, tulkinnan ja narratiivisen raportoinnin kanssa. Mikäli aineistoa ei keruuvaiheessa ole purettu ja tarkasteltu, on sen käsittely ja analysointi aloitettava mahdollisimman pian keruuvaiheen jälkeen. Tällöin aineisto on tuore ja tutkijaa inspiroiva, sekä mahdollisten täydennettävien ja lisäselvitystä vaativien asioiden selvittäminen on helpompaa heti haastattelujen jälkeen. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 135-136.)

Sisältöanalyysi on perusanalyysimenetelmä, jota voidaan käyttää kaikissa laadullisissa tutkimuksissa. Sisältöanalyysi voi olla yksittäinen metodi, tai väljä teoreettinen kehys, joka voidaan liittää erilaisiin analyysikokoelmiin. Kuitenkin useimmat eri nimillä kulkevat laadullisten tutkimusten analyysimenetelmät perustuvat jollakin tapaa sisältöanalyysiin, mikäli sisällönanalyysilla tarkoitetaan kirjoitettujen, kuultujen tai nähtyjen sisältöjen analyysia väljänä teoreettisena kehyksenä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 91.) Sisältöanalyysin tavoite on kuvata dokumenttien sisältö sanallisesti (Tuomi & Sarajärvi 2009, 106).

Tutkimusaineiston ollessa kerätty täytyy se muuttua muotoon, jossa sitä voidaan tutkia. Haastattelututkimuksissa tämä tarkoittaa nauhoitetun materiaalin muuttamista tekstimuotoon, jota kutsutaan litteroinniksi. Laadullisissa tutkimuksissa aineiston tulee olla aina kuva- tai tekstimuodossa. Litterointi helpottaa tutkimusaineiston analysointia eli aineiston järjestelmällistä läpikäyntiä, ryhmittelyä sekä luokittelua. (Vilkkä 2015, 137.) Haastattelujen litterointi on tärkeä

osa aineiston analysoinnissa. Litteroinnin aikana tutustuu omaan aineistoon samalla, kun ottaa etäisyyttä itse haastattelutilanteeseen. (Hyvärinen ym. 2017, 437.) Tutkimuskysymykset ja tutkimukseen valittu analyysitapa ohjaa litteroidaanko aineisto kokonaan vai pelkästään soveltuvin osin. Näiden lisäksi litteroinnin laajuuteen vaikuttaa käytettävissä oleva aika ja rahalliset resurssit. (Hyvärinen ym. 2017, 435.)

Sisältöanalyysillä tarkoitetaan haastattelussa puhutun sisällön analysointia. Sisältöanalyysissä litteroidaan usein sanatarkasti kaikki haastattelun materiaalit, myös niin kutsutut tilkesanat, kuin ”niinku” tai ”tuota”. Periaatteena on litteroida kaikki puheen piirteet, jotka ovat keskeisiä analysoitavan ongelman kannalta. Kuitenkin minimipalautteet (esim. mm, hmm), tauot, äänensävyt ja päällekkäin puhumiset voidaan jättää merkitsemättä. (Hyvärinen ym. 2017, 430.) Hirsjärven ym. mukaan sille miten tarkkaan aineisto tulisi litteroida, ei ole yksiselitteistä ohjetta. Litteroinnin tarkkuuden määrittää tutkimustehtävä ja tutkimusote. Aineiston sanasta sanaan kirjoittaminen on hidasta ja työn määrä on suuri. Litterointivaiheen sanotaankin olevan tutkijan aikaa vievin ja sitkeyttä vaativin työvaihe. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 139-140.) Litteroitua tekstiä syntyy sivuina runsaasti, mikäli haastateltavia on ollut paljon. Osittain sisältö on tuttua, sillä se on ollut esillä jo haastattelutilanteessa, sekä purkamisvaiheessa. Näiden lisäksi aineistoa tulisi lukea useampaan kertaan kokonaisuutena. Näin aineistosta alkaa usein syntyä ajatuksia tai mielenkiintoisia kysymyksiä. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 143.) *”Nauhoitettu aineisto sisältää valtavasti informaatiota. Litteroidessa saattaakin huomata, että käsitys meneillään olevasta vuorovaikutuksesta tarkentuu jokaisella kuuntelukerralla.”* (Hyvärinen ym. 2017, 437.)

Sisältöanalyysi voidaan toteuttaa joko aineistolähtöisesti tai teorialähtöisesti. Aineistolähtöinen sisällönanalyysi etsii aineistosta esimerkiksi jonkinlaista toiminnan logiikkaa tai jonkinlaista tyypillistä kertomusta eli tyyppikertomusta. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 102, 110-115; Vilka 2015, 163,164.) Teorialähtöinen sisällönanalyysi nojaa johonkin tiettyyn teoriaan, malliin tai auktoriteetin esittämään ajatteluun. Tutkittava ilmiö määritellään jo tiedetyn mukaisesti ja aineiston analyysi ohjaa valmis aikaisemman tiedon perusteella luotu kehys. Tämän tyyppinen analyysi tarkoittaa usein miten aikaisemman tiedon testaamista uudessa kontekstissa. On kuitenkin erotettava tutkimukset, joissa teoria ohjaa tutkimusta metodologisena kysymyksenä ja sellaiset tutkimukset, joissa teoriaa

testataan. Teorialähtöinen analyysi on tutkimus, jossa teoriaa testataan. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 97.) Teorialähtöinen sisällönanalyysi eroaa aineistolähtöisestä sisällönanalyysistä siten, että teorialähtöisessä analyysissä pyritään uudistamaan teoreettista käsitystä tutkittavilta saatujen merkitysten tai mallien avulla. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin tavoitteena puolestaan on tutkittavien toiminta- ja ajattelutapojen ymmärtäminen sekä uudistaminen tutkimuksessa saatujen uusien käsitteiden, luokitusten tai mallien avulla. Tässä analyysissä kuvataan tutkittavien merkityksimaailmaa. (Tuomi & Sarajärvi 2002 116-117; Vilkkä 2015, 171.)

4.4 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Tutkimuksen laadukkuuteen voidaan vaikuttaa jo etukäteen tekemällä hyvä haastattelurunko. Kun mietitään etukäteen, miten teemoja voidaan syventää ja pohditaan vaihtoehtoisia lisäkysymysten muotoja, ovat ne etuja tutkimuksen laadun kannalta. Haastatteluvaiheen aikana on hyvä tarkkailla, että äänitteet toimivat. Aineisto tulisi litteroida mahdollisimman pian haastattelun jälkeen, varsinkin jos tutkija itse haastattelee sekä litteroi. Litteroidun materiaalin tulisi noudattaa samoja sääntöjä niin alussa kuin lopussa. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 184-185.)

Tutkimuksen tekeminen liittyy monin tavoin tutkimusetiikkaan eli hyvän tieteellisen käytännön noudattamiseen. Tutkimusetiikka on mukana niin tutkimusprosessin ideointivaiheessa kuin tutkimustulosten kautta tiedottamisvaiheessa. Tutkimusetiikka on yleisesti sovittuja pelisääntöjä suhteessa tutkimuskohteeseen, kollegoihin, rahoittajiin, toimeksiantajiin ja suureen yleisöön. Hyvä tieteellinen käytäntö puolestaan tarkoittaa tutkijoiden eettisesti kestävien tiedonhankintamenetelmien ja tutkimusmenetelmien käyttöä. Käytännössä nämä tarkoittavat, että tutkija käyttää tiedeyhteisön hyväksymiä tiedonhankinta- ja tutkimusmenetelmiä, sekä tiedonhankinta perustuu oman alan tieteellisen kirjallisuuden tuntemukseen, muihin asianmukaisiin tietolähteisiin, kuten ammattikirjallisuuteen, riittäviin laboratoriokokeisiin, havaintoihin ja oman tutkimuksensa analysointiin. Tutkimuksellaan tutkija osoittaa tutkimusmenetelmien, tiedonhankinnan ja tutkimustulosten johdonmukaista hallintaa, sekä tutkimustulosten on täytettävä tieteelliselle tutkimukselle

määritellyt vaatimukset. Tutkimuksen on näin ollen tuotettava uutta tietoa tai esitettävä, kuinka vanhaa tietoa voidaan hyödyntää tai yhdistellä uudella tavalla. Tutkimustyössä ja tutkimustulosten esittämisessä tutkijan on oltava rehellinen, sekä noudatettava yleistä huolellisuutta ja tarkkuutta. Hyvän tieteellisen käytännön mukaan tutkijan täytyy toimia vilpittömästi ja rehellisesti toisia tutkijoita kohtaan, eli tutkijan on kunnioitettava toisten tutkijoiden töitä ja saavutuksia. (Vilkkä 2015, 41-42.)

Tutkimusetiikan mukaan tutkija tai tutkimusryhmä on vastuussa tutkimusaineiston säilyttämisestä. Tähän vastuuseen sisältyy muun muassa tutkittavien anonymiteetin säilyminen, ja näin ollen on varmistettava, ettei tutkimusaineisto joudu milloinkaan väärin käsiin. (Vilkkä 2015, 47.) Anonymisointi tapahtuu jo litteroinnin aikana, jolloin aineistosta muutetaan kaikki tiedot, joiden perusteella haastateltavat voidaan tunnistaa. Tällöin voidaan vaihtaa ihmisten nimet, työpaikat, kadunnimet ja paikkakunnat. (Hyvärinen ym. 2017, 438.)

Tutkijan tai tutkimusryhmän vastuulla on varmistaa, että tutkimus noudattaa hyvän tieteellisen käytännön mukaista avoimuutta. Tutkimuksen tulee olla julkisesti nähtävillä ja siitä on tiedotettava. Lähdeviittausten ja viitteiden merkitsemisen lähtökohtana on se mitä tarkemmin ja huolellisemmin ne ovat merkitty, sitä paremmin tutkimus noudattaa hyvää tieteellistä käytäntöä. (Vilkkä 2015, 45, 49-50.)

Metodikirjallisuudessa tutkimusmenetelmien luotettavuutta arvioidaan yleensä validiteetin ja reliabiliteetin perusteella. Validiteetti tarkoittaa, että tutkimuksessa on tutkittu sitä, mitä on luvattu ja reliabiliteetti tarkoittaa tutkimustulosten toistettavuutta. Käsitteet ovat syntyneet määrällisen tutkimuksen piirissä ja ne vastaavat lähinnä vain määrällisen tutkimuksen tarpeita. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 136.) Kvalitatiivisesti analysoidessa aineistoa reliabeliuden käsitettä ollaan lähimpänä niillä alueilla, jotka koskevat aineiston laatua. Reliabelius koskee tällöin enemmän tutkijan toimintaa kuin haastateltavien vastauksia, eli sitä kuinka luotettavaa tutkijan analyysi materiaalista on. Reliabelius koskee muun muassa sitä, onko kaikki käytettävissä oleva aineisto huomioitu ja onko litterointi tapahtunut oikein. Tulosten tulee olla mahdollisimman pitkälle heijastuneita tutkittavien ajatusmaailmasta muistaen, että haastattelujen tulos on

aina seuraus haastattelijan ja haastateltavan yhteistoiminnasta. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 189.) Validius kvalitatiivisessa tutkimuksessa voidaan todeta triangulaation avulla, jossa haastattelemalla saatuja tietoja vertaillaan muista lähteistä saatuihin tietoihin. Aikaan saadulla yksimielisyydellä voidaan katsoa henkilön antaman tiedon, käsityksen ja tulkinnan saaneen vahvistusta muistaen, että henkilöiden käsitykset vaihtelevat samastakin kohteesta melko lyhyessäkin ajassa. (Bloor 1997, 37-50; Hirsjärvi & Hurme 2010, 189.) Laadullisen tutkimusmenetelmällä toteutetun tutkimuksen voidaan sanoa olevan luotettava, kun tutkimuskohde ja tulkittu materiaali ovat yhteensopivia, eikä teorianmuodostukseen ole vaikuttaneet epäolennaiset tai satunnaiset tekijät (Varto 1992, 103-104; Vilkkä 2015, 196).

4.5 Aiemmat tutkimukset

Palautekäytännöistä ja työyhteisöjen palautekulttuurista on tehty tutkimuksia laajasti niin opinnäytetöiden, kuin pro gradu -tutkielmien muodossa. Aihetta on lähestytty eri näkökulmista. Tutkimuksissa on tutkittu esimerkiksi mitä vaikutuksia palautteella on yleisesti, osa tutkimuksista tutkii palautteen vaikutusta työhyvinvointiin, kun taas osa tutkii palautetta osana esimiestyötä ja sen kehittämistä. Lisäksi on tutkittu työkavereiden välisen palautteen merkitystä. Aiemmista tutkimuksista löytyy yhtäläisyyksiä tutkimukseni kanssa, sillä tutkimusten teoriaosuudessa on samoja asioita, kuin mitä opinnäytetyöni käsittelee. Perehdyin laajasti eri näkökulmista tehtyihin tutkimuksiin ja valitsin niistä neljä, joista koostin yhteenvedot.

Eveliina Hyppönen opinnäytetyössään 2015 tutki, miten esimiehet ja työntekijät kokivat palautteenannon työyhteisössä. Opinnäytetyössä tutkittiin neljää teemaa, jotka olivat palautteen antaminen esimiesten ja työntekijöiden välillä, kuinka paljon esimiehet ja työntekijät antavat positiivista palautetta, mikä on korjaavan palautteen merkitys ja mitä on hyvä ja huono palaute. Tutkimus toteutettiin kyselytutkimuslomakkeen avulla, jotka olivat esimiehille ja työntekijöille erilliset. Lähteinä oli kirjallisuus, lehdet, artikkelit, opinnäytetyöt ja pro gradu -tutkielma. Tutkimuksesta saatiin selville, että työntekijät ja esimiehet saivat palautetta useamman kerran viikossa. Esimiehiltä sai erittäin paljon positiivista palautetta, kun taas työntekijät antoivat vähän positiivista palautetta. Molemmat pitivät

korjaavan palautteen antamista tärkeänä, mutta työntekijät antoivat melko vähän korjaavaa palautetta. Hyvässä ja huonossa palautteessa tuli ilmi, että palaute tulee antaa rakentavasti ja kannustavasti. Oikeanlainen asenne palautteenannossa nousi tärkeäksi palautteen annossa, samoin kuin kunnioitus ja arvostus. Palautteen huomattiin liikkuvan molempiin suuntiin, kuitenkin enemmän esimiehiltä työntekijöille. Tutkimuksen kehitysehdotuksena oli, että tutkittaisiin palautteen antamisen ja vastaanottamisen taitoja. (Hyppönen 2015.)

Niina Laitinen opinnäytetyössään 2016 loi konseptin palautekulttuurin kehittämiseen ostoreskontratiimissä. Konseptin tavoitteena oli lisätä palautteen antamista tiimissä, sekä opettaa tiiminjäseniä antamaan palautetta. Laitisen mukaan palautteen avulla voidaan kehittää yksilöitä ja kokonaista tiimiä, sekä korjaavalla palautteella voidaan poistaa epäkohtia ja tehostaa työtä. Positiivinen palaute parantaa ilmapiiriä ja tekee työympäristöstä turvallisen oloisen. Ilmapiirin ollessa turvallinen, yksilöiden vahvat puolet voivat päästä esiin. Näin ollen palautekulttuurin kehittäminen tehostaa ostoreskontratiimin työskentelyä kokonaisuudessaan. Tutkimus on toteutettu tapaustutkimuksena ja menetelminä on käytetty kyselylomaketta ja ideariihettä. Lopullinen konsepti on laadittu kyselylomakkeen ja ideariihen lisäksi Laitisen omia ideoita. Tutkimuksesta tuli ilmi, että palautteen määrää ja avoimuutta tulisi lisätä, palaute tulisi saada osaksi arkea, palautetta hankaloittavia ilmentymiä tulisi vähentää, sekä palautteen antoa tulisi harjoitella. Tutkimuksessa ilmeni, että kiire ja pelko oli palautetta hankaloittavia tekijöitä. Lopullisessa konseptissa oli neljä konkreettista käytäntöä palautekulttuurin parantamiseksi. Käytännöt opettavat palautteen antamista, tuovat palautteen antamisen osaksi arkea, lisäävät palautteen määrää tiimissä, sekä pyrkivät saamaan kannustavan palautteen määrän korjaavaa palautetta suuremmaksi. (Laitinen 2016.)

Sanna Koskimäki tutki opinnäytetyössään, kuinka palaute vaikuttaa työntekijöiden työhyvinvointiin. Tutkimus on toteutettu toimeksiantona Mikkeliiläiseen siivousalan yritykseen. Työn toisena tavoitteena oli luoda kehitysehdotukset palautekulttuurin parantamiseksi. Työssä on kartoitettu toimeksiantajan sen hetkistä palautekäytäntöjen tilaa, sekä työntekijöiden työhyvinvointia, joiden perusteella kehityssuunnitelma on laadittu. Työ on toteutettu laadullisena tutkimuksena ja tutkimusaineisto on kerätty työntekijöiltä kyselyillä sekä teemahaastatteluilla. Lisäksi tutkimuksessa on käytetty

benchmarking -menetelmää toiselta siivousalan yritykseltä. Tutkimuksessa selvisi, että työhyvinvointi koetaan hyväksi, mutta palautekäytäntöihin toivottaisiin selkeästi muutosta. Benchmarking -menetelmällä kerätyt tulokset antoivat työn kehittämisehdotuksille suuntaa ja konkreettisia esimerkkejä. Tutkimusten tulosten perusteella voidaan todeta palautteella olevan erityisen suuri vaikutus etenkin työhyvinvoinnin henkiseen ulottuvuuteen. Oikein annettuna palaute vaikuttaa positiivisesti työntekijän motivaatioon, itsetuntemukseen ja arvostuksen tunteeseen, jotka ovat työhyvinvoinnin kannalta tärkeitä voimavaroja. Koskimäen mukaan palautekulttuurin kehittämisessä tulee pyrkiä unohtamaan negatiivisen palautteen käsite, vaan hyvä palaute on aina joko positiivista tai rakentavaa. (Koskimäki 2019.)

Rita Mallius tutki pro gradu -tutkielmassaan työntekijöiden keskinäistä palautetta. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää työntekijöiden käsityksiä ja kokemuksia heidän keskinäisestä työhön liittyvästä palautteesta. Malliuksen mukaan yleisesti nähdään, että esimiehet antavat palautetta alaisilleen, mutta voidaan olettaa, että palautetta esiintyy myös työntekijöiden keskinäisessä vuorovaikutuksessa. Tutkimus on tehty kvantitatiivisena tutkimuksena pirkanmaalaiselle keskisuurelle yritykselle ja aineisto on kerätty kyselylomakkeella. Tutkimus käsittelee palautetapoja, toiveita palautteelle, sekä palautteen merkitystä kehittymisen ja työhyvinvoinnin näkökulmasta. Tutkimuksesta tuli ilmi, että työtovereilta saatava palaute on työntekijöille tärkeää. Se on parhaimmillaan rakentavaa ja kehittävää, jolla pyritään nostamaan esiin virheitä sekä parantamaan toimintaa. Kuitenkin työntekijät antavat toisilleen lähinnä myönteistä palautetta. Kielteisen palautteen antamisen ja vastaanottamisen hankaluus nousi esiin tutkimuksessa. Työntekijöiden keskinäinen palaute on tärkeää työssä oppimisen ja kehittymisen kannalta. Lisäksi palaute lisää työtyytyväisyyttä kannustamalla sekä mahdollistamalla ja kannustamalla työssä kehittymistä. Työntekijät kokivat, että palautetta lisäämällä voitaisiin parantaa ilmapiiriä, avoimuutta sekä luottamusta työtoverien keskuudessa. Kokonaisuudessaan työntekijöiden välistä palautetta lisäämällä ja kehittämällä olisi mahdollista saavuttaa myönteisiä vaikutuksia niin yksilö- kuin organisaatiotason työhyvinvoinnissa. (Mallius 2011.)

5 Tutkimuksen tulokset

5.1 Palautekulttuurin nykytila työntekijöiden näkökulmasta

Ensimmäisenä tutkimuksessa pyrin saamaan selville kokonaisuudessaan palautekulttuurin nykytilaa. Lähdin kartoittamaan, mistä työntekijät saavat palautetta. Useimmat olivat sitä mieltä, että onnistumisesta työssä saa positiivista palautetta. Yleisesti työntekijät vastasivat, että palautetta saa onnistuneista kaupoista, sekä asiakaspalvelutilanteista. Onnistuneista isommista töistä, kuten sesongin vaihdosta mainittiin saavan palautetta, kuin myös tuotteiden esillepanot huomioitiin.

Positiivisen ja negatiivisen palautteen osalta enemmistö vastasi saavansa molempia. Positiivista palautetta sai yleisesti enemmän kuin negatiivista. Osa ei muistanut saaneensa negatiivista palautetta ollenkaan. Vastauksissa ilmeni poikkeavuuksia, sillä sanottiin myös, että tuleva palaute on usein negatiivista. Mainittiin, että negatiiviset asiat käydään läpi osastopalavereissa, mutta henkilökohtaisia asioita tai kehityskohteita ei tule. Lisäksi tuli ilmi, että asiakkailta saa sekä positiivista, että negatiivista palautetta. Asiakkailta tulleet negatiiviset palautteet eivät kuitenkaan ole juurikaan kohdistuneet suoraan itseen, vaan se on liittynyt toimintaympäristöön yleisesti.

Kysyttäessä palautteen saamista työn tavoitteiden saavuttamisesta useimmat vastasivat, ettei siltä saralta palautetta tule. Tavoitteet, joita käydään läpi ovat lähinnä budjettitavoitteita. Näistä saatavat palautteet ovat yhteisiä, eikä henkilökohtaisia palautteita ole tullut. Henkilökohtaisia tavoitteita on viime aikoina olleet esimerkiksi se, montako tuotetta kuitille saadaan, mutta niitä ei ole käyty läpi sen enempää. Mainittiin, että ennen on käyty keskusteluja henkilökohtaisista tavoitteista, mutta niitä ei ole ollut vähään aikaan. Yleisesti tavoitteiden osalta palautetta sanottiin saavan myynneistä. Myyntitavoitteisiin päästessä on saatu kiitosta ja mikäli on jääty alakanttiin, on mainittu, että täytyy koittaa parantaa. Kuukauden myynnit on käyty läpi yhteisesti ja raporteista voi seurata itsekin, miten on onnistuttu. Kampanjoiden päätyttyä on käyty läpi, miten on mennyt ja saatu palautetta siitä.

Työyhteisön pelisääntöjen ja arvojen mukaan toimimisesta palautetta ei ole tullut juurikaan. Suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, ettei palautetta näistä tule ollenkaan, mutta osa vastaajista sanoi saaneensa palautetta, mikäli oli toiminut

pelisääntöjen vastaisesti. Kävi ilmi, että pelisäännöt ovat työyhteisössä hyvin hallinnassa. Työyhteisössä on tietyt tavat ja rutiinit, joiden mukaan toimitaan. Sanottiin, että arvot ne ovat niitä pelisääntöjä, joiden mukaan on tavoitteena toimia ja se tehdään niin hyvin kuin osataan. Arvojen sanottiin olevan jokaisella jollain tavalla selkärangassa, sillä töitä on tehty yhdessä jo pitkään. Yleisesti arvot olivat asia, josta ei varsinaisesti palautetta saanut. Asiakslähtöisyys arvo mainittiin arjessa näkyväksi asiaksi, jota myös painotetaan paljon. Muuten arvot olivat osalle vastaajista vain pintapuolinen asia, joka palaverissa mainitaan. Osa ei tiennyt, mitkä kaikki asiat työyhteisön arvoihin kuuluu. Arvojen ja pelisääntöjen uskottiin olevan asia, joista saisi palautetta, jos toimisi täysin niiden vastaisesti.

Palautteen kautta vahvuuksia ja kehittämisen kohteita ei ole käyty juurikaan läpi, mutta vastauksista tuli ilmi, että työntekijät itse tiedostavat vahvuudet ja kehittämisen kohteet. Joitakin vahvuuksia kuitenkin palautteen kautta on tullut ilmi, esimerkiksi hyvä asiakaspalvelu.

Kysyttäessä onko palaute jatkuvaa arjessa, vastauksista tuli selkeästi ilmi, että palaute ei ole jatkuvana mukana arjen toiminnassa. Koettiin ettei kunnollista keskustelua ole, vaan jos jotakin, niin yleistä työn tekemiseen liittyvää keskustelua. Kehityskeskusteluissa poiketaan palauteasioihin, mutta niitä vastaajien mukaan on harvemmin.

Kysyttäessä kulkeeko palaute jokaiseen suuntaan, esimiehiltä alaisille, alaisilta esimiehille ja työkavereilta toisilleen, kävi ilmi, että palaute jollakin tapaa kulkee jokaiseen suuntaan. Yleisesti koettiin, että työkaverille tulee annettua palautetta ja työkaverilta tulee saatua palautetta, mutta usein miten palaute on positiivista. Mainittiin, että kun muuten ei palautetta juurikaan tule, niin toisiaan voi kehua ja rohkaista. Vastaajissa oli myös ajatusta, ettei työkaverin arvostelu kuulu itselle, joten palautetta ei työkavereille ole tullut annettua. Jotkut vastaajista sanoi antavansa esimiehelle palautetta jonkin verran, eikä kokenut palautteen antamista hankalaksi. Osa vastaajista kokivat, ettei esimiehelle juurikaan voinut antaa palautetta. Palautteen antaminen koettiin hankalaksi asiaksi ja ajateltiin, että on parempi jättää sanomatta. Koettiin, ettei esimies osannut vastaanottaa palautetta. Osa kuitenkin mainitsi, ettei kokenut esimiehen ja työntekijän välillä olevan auktoriteettikynnystä, jonka vuoksi esimiestä ei pelätä lähestyä. Palautteen sanottiin olevan myös työväline esimiehille, jotka eivät välttämättä ole

aina näkemässä niitä työntekijöiden päivittäisiä työtehtäviä myymälässä. Osa puolestaan ei muistanut antaneensa esimiehille palautetta ollenkaan.

Työntekijät itse sanoivat antavansa palautetta. Osa ei kokenut palautteen antamista haasteellisena asiana. Mainittiin myös, koska palautteen määrä on vähäistä ja niihin tilanteisiin ei juurikaan joudu, niin ei tiedä onko se haasteellista vai ei. Jotkut vastaajista mieltivät palautteen enemmän negatiiviseksi palautteeksi, ja ajatteli ettei positiivisia asioita näin suomalaisena tule sanottua juurikaan. Ajateltiin, että pitäisi muistaa, ettei palautetta tulisi mieltää aina negatiiviseksi. Osa vastaajista koki, että omalta osaltaan palautteen antamisessa olisi petrattavaa. Palautetta tulee saatua yleisesti vähän, mutta sitä ei myöskään itse tule annettua juurikaan.

Työntekijät kokivat työilmapiirin pääsääntöisesti hyväksi. Kysyttäessä, kokevatko työntekijät voivansa rohkeasti ilmaista tunteet ja ajatukset palautteen muodossa, vastattiin että työkavereiden kesken pystyy. Varsinkin oma osasto ja lähin työporukka koettiin sellaiseksi, jolle voi kertoa ajatuksiaan ja tuntemuksiaan avoimesti. Esimiesten suuntaan asiaa ei koettu samalla tavalla helpoksi. Osa vastaajista sanoi, ettei esimiehille voi lainkaan ilmaista tunteita tai ajatuksiaan, ja osa koki, että voi ilmaista, mutta ei samanlaisella rentoudella, kuin työkavereille. Mainittiin, että täytyy vähän varoa sanojaan ja ilmaista asiat kevennetysti. Osa vastaajista oli selkeästi sitä mieltä, ettei kommunikointi yleisesti ole niin avointa kuin se voisi olla, ja puolestaan osa oli kommunikoinnin nykytilaan tyytyväisiä. Huomioitiin myös, että työporukassa on erilaisia henkilöitä, joten täytyy miettiä kuinka palautetta antaisi, mutta koska kyseessä on työasiat, täytyisi niistä pystyä sanomaan.

5.2 Palautekulttuurin nykytila esimiesten näkökulmasta

Palautekulttuurin nykytilaa kysyttäessä esimiehiltä vastattiin, että palautetta tulisi antaa selkeästi enemmän. Palautetta annettiin yleisesti tehdyistä ja tekemättömistä työtehtävistä. Lähtökohtaisesti palautetta annettiin hyvin tehdystä työstä. Rakentavaa ja negatiivista palautetta annettiin myös. Toiset esimiehistä sanoi antavansa negatiivista palautetta harvemmin tai ei juuri ollenkaan ja toiset puolestaan sanoivat antavansa positiivista palautetta mielestään liian vähän.

Esillepanot ja hyvin tehdyt kaupat olivat asioita, joista esimiehet sanoivat antavansa palautetta.

Työn tavoitteiden saavuttamisesta esimiehet sanoivat lähtökohtaisesti antavansa palautetta. Mainittiin myös, että tavoitteet ovat lähinnä budjettitavoitteita ja myyntitavoitteita, jotka käydään läpi sähköpostitse kaikkien luettavissa olevista viikkotiedotteista. Näiden lisäksi on muistuteltu muista työtehtävistä, esimerkiksi joistakin tehtävistä, jotka pitää hoitaa tiettyyn ajankohtaan mennessä. Mainittiin, että työntekijöiden kanssa käydään läpi mitkä ovat tavoitteet ja onko niihin päästy, mitä on saatu aikaan ja mitä olisi pitänyt saada aikaan. Ja mikäli on onnistuttu, niin positiivista palautetta annetaan.

Pelissäntöjen ja arvojen mukaan toimimisesta palautetta on annettu vaihtelevasti. Osa esimiehistä sanoi antaneensa pelissäntöjen mukaan toimimisesta palautetta. Asioista on joutunut muistuttelemaan silloin, kun joihinkin asioihin on tullut päivityksiä. Mainittiin myös, että suurimmalla osalla on kuitenkin tiedossa, kuinka tulee toimia. Arvoista ei juurikaan nimenomaisesti sanottu antavan palautetta. Arvot kulkevat tekemisen taustalla kyllä, mutta enemmän ne ovat niitä yhteisiä pelissäntöjä. Asiakaslähtöisyys arvona mainittiin olevan semmoinen, jota sanottiin käsittelevän lähestulkoon joka päivä.

Työssä onnistumisesta sanottiin annettavan palautetta, mutta voisi sanoa enemmänkin. Mainittiin, että työssä onnistutaan kyllä, esimerkiksi asiakaspalvelussa onnistutaan, esillepanoissa onnistutaan ja hyviä kauppvoja onnistutaan tekemään. Kysyttäessä, että onko palaute jatkuvaa arjessa, sanottiin että palaute on lähinnä säännöllisen epäsäännöllistä, palautetta annetaan jonkin verran, mutta se ei ole systemaattista toimintaa. Palautetta tulisi olla enemmän, mutta monesti se jää arjen tekemisen keskellä. Esimiehet sanoivat, että palautetta varmasti kaivataan ja kaipaa sitä itsekin. Lisäksi mainittiin, että tulisi muistaa antaa enemmän yksityiskohtaisempaa palautetta, semmoista, joka kohdistetaan juuri tietylle henkilölle juuri tietystä toiminnasta.

Esimiesten mukaan palaute kulkee jokaiseen suuntaan työyhteisössä. Sanottiin, että palaute voisi olla avoimempaa esimiesten suuntaan ja joitakin katvealueita siellä saattaa esiintyä syystä tai toisesta. Esimiehenä toimimisesta sanottiin lähtökohtaisesti saavan palautetta. Esimiehet ei juurikaan sanoneet hakevansa

työntekijöiltä palautetta, jos haetaan, niin lähinnä osastopalavereissa. Varsinaisessa arkitoiminnassa työntekijöiltä ei ole kysytty palautetta juurikaan. Palautetta sanottiin kysyttävän silloin, jos itse ei ole fyysisesti paljon läsnä työntekijöiden kanssa. Esimiesten omat työn vahvuudet ja kehittämisen kohteet on tulleet tietoon lähinnä itsekriittisyyden kautta. Itse tekemisessä on huomattu, mitä esimerkiksi voisi hoitaa paremmin.

Negatiivisen palautteen antaminen koettiin haasteelliseksi, sillä kaikki ovat tehneet kyseistä työtä todella kauan ja kaikki ovat niin vanhoja työkavereita. Haasteena koettiin myös se, kun ei ole aina näkemässä työntekijöiden tekemää työtä. Muut työtehtävät vievät aikaa myymälässä olemisesta, sekä monesti ajatuksissa pyörii niin monet asiat, ettei palautteen antaminen ole aina mielessä. Negatiivisen palautteen antamiseen täytyi tsemppata itseään. Positiivisen palautteen antamista ei koettu hankalaksi, ainoastaan sitä täytyisi muistaa antaa enemmän, samoin kuin palautetta ylipäättänsä. Palautteen antaminen koettiin lähinnä työteliääksi. Kysyttäessä täytyykö palaute räätälöidä saajan mukaan, vastattiin, että täytyy. Palaute täytyy antaa ihmisille eri tavoin, toisille voi sanoa suoraan, kun taas toisille täytyy antaa palautetta vähän kiertoteitä pitkin. Etenkin negatiivisen palautteen kohdalla täytyy katsoa ihmistä, kelle sen antaa. Lisäksi täytyy miettiä oikea hetki palautteen antamiselle.

Esimiehet kokivat työilmapiirin yleisesti hyväksi. Kysyttäessä, voiko työyhteisössä ilmaista rohkeasti tunteet ja ajatukset, vastattiin, että kyllä voi. Huomioitiin kuitenkin, että osalle työntekijöistä avoimesti ajatuksistaan kertominen on varmasti haasteellista, mutta siihen on pyritty rohkaisemaan, sillä asioita ei voida käsitellä, ilman että niitä tuodaan ilmi.

5.3 Työntekijöiden kehittämissuositukset

Kysyttäessä toiveita palautekulttuurin kehittämiseksi työyhteisössä, suurimmaksi asiaksi nousi yleisesti, että palautteen määrää tulisi lisätä. Toivottiin enemmän positiivista palautetta, sekä avoimempaa ja keskustelevampaa ilmapiiriä. Toivottiin, että asioista keskusteltaisiin enemmän kasvotusten kuin tietokoneen välityksellä. Vuorovaikutuksellisuutta toivottiin sekä työntekijöiden kesken, että esimiesten ja työntekijöiden välillä. Jotkut kokivat, että saivat pelkästään

negatiivista palautetta ja kritiikkiä ja tähän toivottiin, että kuulisi myös niitä positiivisia asioita. Lisäksi toiveeksi nousi positiivisen palautteen saaminen myös organisaation ylemmältä taholta Kuopion suunnasta.

Toiveeksi nousi, että kritiikkiä pystyttäisi ottamaan myös esimiestasolla, ettei työntekijöiden tarvitsisi vain olla vastaanottavana osapuolena. Toivottiin, että muistettaisiin ottaa asiat asioina, eikä niistä pitäisi ottaa itseensä. Toivottiin kaikkien osalta jouhevuuutta ja avoimuutta, ja yhteishengen lisäämistä niin, että asiat uskallettaisiin nostaa esiin, eikä kenellekään tulisi tunnetta siitä, että joutuisi siitä syntipukiksi. Työyhteisössä koettiin olevan keskinäistä puhetta puutteellisista asioista, mutta vain rohkeimmat uskaltavat sanoa siitä eteenpäin. Toivottiin myös esimiehiltä tasapuolisempaa kohtelua työntekijöiden välille, ettei toisia suosittaisi.

Useimmat nostivat esiin osastopalavereiden puutteen. Osastopalavereita toivottiin useammin, esimerkiksi tavoitteellisesti jokaisen kuukauden loppuun. Toivottiin myös, että osastopalavereihin pystyisi osallistumaan mahdollisimman moni henkilö. Koettiin, että isommissa palavereissa pystyisi puhdistamaan ilmaa. Osastopalavereiden puutos on huomattu yleisen kärhämän esiintymisessä työyhteisössä.

Palavereihin toivottiin enemmän keskustelua siitä, miten on mennyt, eikä pelkästään erilaisten lukujen käsittelemistä. Sanottiin, että luvut häviävät helposti mielestä, ja toivottiin enemmän keskustelua siitä, miten on mennyt, missä on onnistuttu ja mitä voitaisiin parantaa. Aiemmin on käsitelty esimerkiksi mitä tuoteryhmiä on myyty, miksi jotakin on myyty enemmän kuin toista ja pohdiskeltu tarkemmin asioita. Sanottiin, että tällöinen pohdiskelu on jäänyt kokonaan pois. Osastopalavereihin toivottiin keskustelevaa palautetta, johon kaikki saisivat osallistua. Palaute olisi vapaaehtoista, ei pakonomaista. Kun osastopalaveri olisi säännöllinen, ja sitä osattaisiin odottaa, kaikki pystyisivät pohtimaan asioita, joita haluaisi tuoda palaverissa esille. Keskustelevan osastopalaverin ajateltiin tuovan yhteisöllisyyttä työryhmään ja olevan muutenkin hyvin hedelmällinen. Ajatuksena tuli myös jonkinlainen laatikko, johon voisi nimettömästi kirjoittaa jonkun asian, jonka haluaa palaverissa käytävän läpi. Näin asia ei yksilöityisi kehenkään, vaan se tulisi asiana esille. Kuitenkin toivottiin, että ilmapiiri olisi avoimempi ja siitä

saataisiin niin avoin, että voisi sanoa asian kuin asian ihan suoraankin, ilman pelkoa siitä, leimaantuuko siitä jollakin tapaa hankalaksi työntekijäksi.

Tavoitteiden osalta toivottiin, että niitä käsiteltäisiin enemmän päivittäisessä tekemisessä, eikä pelkästään sähköpostin välityksellä tulevassa viikkoraportissa. Tavoitteiden toivottiin olevan enemmän arkisempia ja käytännönläheisempiä. Toivottiin myös, että tavoitteita muistuteltaisiin enemmän henkilökohtaisesti ja yhdessä. Mainittiin tavoitteiden seurannan jäävän usein taka-alalle, esimerkiksi montako tuotetta kuitille saa -tavoitteen. Jos seuranta jää taka-alalle, työntekijät eivät tiedä kuinka siinä onnistuttiin. Mainittiin, että on reilu peli luoda jokaiselle tavoitteet ja palautteet niistä töistä mitä kultakin vaaditaan, jotta tietäisi itsekkin missä mennään.

Henkilökohtaiseen kehittämiseen toivottiin palautetta. Toivottiin, ettei palaute olisi aina hyvin neutraalia, vaan että saisi palautetta henkilökohtaisesti asioista, missä voisi kehittyä. Rakentavaa palautetta toivottiin, jotta voisi kehittyä työssään. Niin sanottua olalle taputtelua tai väkinäistä palautetta ei toivottu. Henkilökohtaisen tekemisen ja sen puolen kehittäminen nousi esiin useasti.

5.4 Esimiesten kehittämisehdotukset

Kysyttäessä esimiehiltä, mitä ajatuksia heillä oli palautekulttuurin kehittämiseksi, suurimmaksi kehityskohteeksi nousi yleisesti palautteen määrän lisääminen. Palaute tulisi saada sisällytettyä luontevaksi osaksi jokapäiväiseen tekemiseen. Palautteen antamisen tulisi olla ajatuksissa, niin että muistaisi sanoa, kun jotain on tehty hyvin. Palaute voisi olla avoimempaa ja yleistä me-henkeä voisi lisätä. Työyhteisössä on aiemmin ollut virkistystoimikunta ja asioita on tehty yhdessä, mutta nyt henkilökunnan vähentyessä asiat ovat hieman muuttuneet. Vaikka porukka on vähentynyt, niin se ei ole tiivistynyt, vaan jopa vähän hajonnut.

Palautekäytäntöihin ajateltiin tarvittavan johdonmukaisuutta. Toivottiin löydettävän jokin keino tai väline, millä palaute saataisiin heti kaikkien käyttöön. Sähköpostin ajateltiin olevan huono väline, mutta jos on isompi osasto kyseessä ja palaute koskee kaikkia, on haasteellista tavoittaa kaikki henkilökohtaisesti. Kun kaikki on tavoitettu, saattaa asia olla jo vanhentunut.

Koska kaikki eivät välttämättä rohkene mainita erilaisista asioista, tuli myös ajatus jonkinlaisesta palautekanavasta, jonne palautetta voisi antaa ilman pelkoa asioiden ilmi tuomisesta. Ajateltiin myös, että henkilöstöä harvoin palkitaan hyvästä työstä, ja näin ollen hyvästä työstä voisi ilmi antaa myös työkaverin. Tästä työkaveri saisi jonkinlaisen bonuksen tai kahvilakäynnin. Tällöinen myös siksi, että esimies ei monesti ole näkemässä niitä työntekijöiden onnistumisen hetkiä. Tämän ajateltiin lisäävän toisten arvostamista ja tsemppiä asiakkaiden palvelemisen muistamiseen muiden kiireiden keskellä. Hyvän työn ilmi antaminen voisi kannustaa työntekijöitä hakemaan lisää onnistumisia työssä. Lisäksi toivottiin, että organisaation ylemmältä taholta Kuopiosta muistettaisiin antaa myös positiivista palautetta ja arvostusta. Muistettaisiin, että olosuhteisiin nähden on tehty hyvää työtä, eikä mainittaisi pelkästään huonoista asioista.

6 Johtopäätökset

Tulosten perusteella voidaan todeta, ettei työyhteisön palautekulttuurin nykytilaan oltu täysin tyytyväisiä. Lähtökohtaisesti palautetta saatiin liian vähän, niin positiivista kuin negatiivista palautetta. Osa vastaajista sanoi saavansa palautetta jonkin verran, mutta osa mainitsi, ettei saa palautetta juuri ollenkaan. Palaute ei ollut aktiivisena osana arjessa. Palautteen sanottiin kulkevan jokaiseen suuntaan jossakin määrin. Palautetta annettiin niin työkavereiden, kuin esimiesten ja työntekijöiden välillä. Työssä onnistumisesta saatiin palautetta, tavoitteiden saavuttamisesta ei samassa määrin. Työyhteisön pelisääntöjen ja arvojen mukaan toimimisesta ei sanottu saavan juurikaan palautetta. Työilmapiiri koettiin lähtökohtaisesti hyväksi. Vuorovaikutuksen avoimuuteen ei oltu täysin tyytyväisiä ja koettiin, ettei asioista voi mainita niin avoimesti kuin voisi. Useat eivät kokeneet voivansa ilmaista ajatuksiaan ja tuntemuksiaan rohkeasti palautteen muodossa. Tämä koettiin hankalaksi erityisesti esimiesten suuntaan. Koettiin, että asiat täytyvät sanoa tietyllä varovaisuudella. Työkavereiden kesken asia koettiin helpommaksi.

Esimiehet mainitsivat myös, että he ovat tietoisia palautekulttuurin nykytilan puutteista. Heidän mukaansa palautetta ei tule annettua tarpeeksi, eikä se ole

systemaattisesti mukana arjessa. Esimiesten ja työntekijöiden vastaukset eivät juurikaan eronneet toisistaan.

Työntekijöiden toiveena oli palautteen lisääminen, niin kannustavan positiivisen palautteen kuin kehittävän negatiivisen palautteen. Korjaavaa palautetta ei ole saatu juurikaan. Korjaava palaute nousi useasti toiveeksi, jotta työssä voitaisiin kehittyä. Samoin toiveeksi nousi, että tavoitteita käsiteltäisiin enemmän arjessa ja käytännönläheisemmällä tasolla kuin myyntilukuina ja budjettitavoitteina tietokoneen välityksellä. Ajateltiin, että jokaiselle tavoitteiden määrittäminen on reilua, jotta itsekkin tietäisi mitä työltä vaaditaan.

Työilmapiiriin kaiken kaikkiaan oltiin tyytyväisiä. Kuitenkin useat kokivat, ettei omia ajatuksia ja tunteita voi ilmaista täysin avoimesti. Tähänkin toivottiin parannusta, ja sitä että palautetta voisi antaa myös esimiesten suuntaan pelotta. Toivottiin, että asiasta kuin asiasta voitaisiin mainita ilman minkäänlaista ajatusta siitä, joutuuko siitä jollakin tapaa leimatuksi hankalaksi työntekijäksi. Voidaan pohtia, jos asioista ei uskalleta mainita, jääkö ylemmältä taholta joitakin tärkeitä asioita kuulematta, esimerkiksi ilmi nousseita kehityskohteita. Usein työntekijät ovat hyvin tietoisia työn nykytilasta ja mahdollisista puutoskohdista, joten voidaan ajatella työntekijöiden ajatusten olevan erittäin tärkeitä. Voidaan myös pohtia, vaikuttaako avoimuuden puute esimerkiksi työntekijöiden työhyvinvointiin, jos ilmapiirissä koetaan, ettei ajatuksiaan tai tunteitaan kannata juurikaan ilmaista. Esimiesten haastatteluista tuli ilmi, että työntekijöitä on kuitenkin kannustettu kertomaan asioista, sillä ilman asioiden ilmi tuomista, mahdollisia puutteita ei voida korjata.

Työyhteisön palaverikäytäntöihin ei oltu tyytyväisiä, sillä niiden määrä on ollut viime aikoina vähäinen. Palaverit koettiin tärkeiksi, ja niiden toivottiin järjestettävän niin, että palavereissa olisi mahdollisimman monta osallistujaa. Palavereiden toivottiin olevan säännöllisesti järjestetty, esimerkiksi jokaisen kuukauden lopussa. Palavereiden ollessa säännöllisiä jokainen osaisi odottaa niitä ja näin olisi mahdollista jo etukäteen pohtia, onko joitakin asioita herännyt mieleen, mitä haluaisi yhteisesti keskusteltavan.

Jotta palautekulttuuria saataisiin kehitettyä toimeksiantajaorganisaatiossa, ajattelen palaverikäytäntöjen parannuksen olevan ensimmäinen askel siihen.

Palavereissa kannustettaisiin kertomaan ilmi nousseista kehitettävistä asioista, ja niissä saisi mainita onnistumisista. Työntekijöitä tulisi kannustaa entistä enemmän siihen, että mahdollisista puutteista mainittaisiin ääneen, jotta niitä voitaisiin korjata. Koska esimiehille ei koettu voivan ilmaista asioita täydellä avoimuudella, eikä osa kokenut voivan antaa esimiehille palautetta juurikaan, voisivat esimiehet itse pyytää palautetta työntekijöiltä. Palautetta voisi kysyä palavereissa, mutta pyrkimyksenä olisi saada palaute luontevaksi osaksi jokapäiväistä arkea. Esimies voisi kysyä työntekijöiltä myös kahden kesken, että miten hän on työssään toiminut ja olisiko jotain parannettavaa. Näin esimies saisi tärkeää tietoa toiminnastaan. Työntekijöitä tulisi kannustaa antamaan esimiehille palautetta, sillä näin myös esimiehet tietäisivät, mitä työntekijät heiltä odottavat ja miten he ovat onnistuneet työssään.

Koska osa koki palautteen antamisen haasteelliseksi, ja toiveeksi nousi jonkinlainen anonyymisti toteutettava palautekanava, voisi tämän kanavan ottaa palaverikäytäntöihin mukaan. Kanava olisi jonkinlainen palautelaatikko, johon voisi kirjoittaa mielessä olevat asiat, joita halutaan käydä yhteisesti läpi. Tästä kanavasta voisi kertoa työntekijöille, ja ottaa se ainakin alkuun palaverikäytäntöihin mukaan, mutta paras tilanne olisi, kun mistä tahansa asiasta voisi mainita avoimesti.

Palautteen merkitys tulisi kirkastaa koko työyhteisössä. Palautekäytännöistä tulisi keskustella yhdessä, jossa kerrottaisiin, että palaute on oiva väline tukea kaikkien työssä onnistumista ja kehittymistä. Palautteen ensisijainen tavoite on kannustaa ja auttaa toisia onnistumaan, ei pelkkää negatiivisten asioiden ilmaisua, niin kuin palaute usein mielletään olevan. Palautteen antamiseen voitaisiin kannustaa kaikkien osalta, niin että työntekijät antaisivat palautetta toisilleen, sillä he myös näkevät toistensa onnistumisia ja kehittämisen kohteita joka päiväisessä tekemisessä. Esimiehen haastattelusta ilmi noussut ajatus uudenlaisesta kannustamisjärjestelmästä olisi hyvä lisäkannustin tähän. Tämä ajatus oli, että työkaverit voisivat ilmi antaa toisensa hyvästä työstä, ja työssä onnistunut työkaveri saisi tästä jonkinlaisen bonuksen, esimerkiksi kahvilakäynnin. Tämä lisäisi entisestään positiivista ilmapiiriä työyhteisöön ja se ohjaisi osaltaan työntekijöitä oikeanlaisen tekemisen äärelle. Tämä myös siksi, kun kannustamista ja kiitosta tarvitaan, eikä itse esimiehet ole aina näkemässä työntekijöiden työssä onnistumista.

Lähtökohtaisesti palauteen antaminen ja saaminen tulisi olla toiminnassa ja ajatuksissa mukana päivittäin. Koska palaute on jäänyt usein antamatta, eikä se ole ollut systemaattisena osana tekemisessä, täytyy siitä alussa varmasti jokaisen muistutella itseäänkin. Vähitellen ja pienen muistuttelun avulla on mahdollista, että luonnollisesta ja jatkuvasti virtaavasta palautteesta muodostuu työyhteisön tapa. Kun palautteen saisi työyhteisön arkeen normaaliksi tavaksi, ei se välttämättä tuntuisi työteliäältä tai pakotetulta asialta. Usein palautteen antaminen ei tule ihmisiltä luonnostaan, joten vaatii se jokaiselta työyhteisön jäseneltä panostusta.

Palautekulttuurin kehittäminen tiivistetysti:

- Palautteen merkityksen kirkastaminen työyhteisössä. Miksi palautetta annetaan, miten sitä annetaan, mistä asioista sitä tulee antaa, sekä kenelle sitä annetaan.
- Säännölliset palaverikäytännöt, jossa osana mielessä olevien asioiden läpikäyntiä. Palavereissa kannustavia ja korjaavia palautteita muistaen, että yksittäiseen henkilöön kohdistuvat palautteet tulee antaa kahden kesken. Palavereissa esimies voi kysyä palautetta toiminnastaan. Lisäksi palavereissa anonyymissä palautekanavassa tulleiden asioiden läpikäyntiä.
- Työntekijöiden kannustaminen palautteen antamiseen. Palautteen antaminen työkavereiden keskuudessa lisää työssä onnistumista ja ohjaa oikeanlaiseen tekemiseen. Positiivisten asioiden ilmi tuominen vahvistaa työilmapiiriä entisestään.
- Esimiehen palautteen hakeminen työntekijöiltä omasta toiminnastaan. Näin esimies saa hyödyllistä tietoa siitä, mitä työntekijät häneltä toivovat. Tätä kautta voidaan myös rakentaa avoimempaa vuorovaikutusta työntekijöiden ja esimiesten välille.
- Työntekijöiden henkilökohtaisten tavoitteiden asettaminen ja säännöllinen palaute tavoitteiden saavuttamisesta.
- Kehittävä henkilökohtainen palaute, jotta työssä voidaan kehittyä paremmaksi.
- Palautteen mielessä pitäminen arjessa. Kehumisen ja kannustamisen muistaminen mahdollisimman usein työnteon lomassa.

- Palautekulttuurin seuranta. Onko palautteenantoon tullut parannusta ja voisiko sitä kehittää entisestään.

7 Pohdinta

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, minkälainen on Joensuun Carlsonin tavaratalon palautekulttuurin nykytila ja mitä toiveita henkilöstöllä olisi sen kehittämiseksi. Tavoitteena oli saada hyödyllistä tietoa palautekulttuurin nykytilasta ja toiveista siihen liittyen, sekä antaa kehittämissuhteita sen parantamiseksi. Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet täyttyivät hyvin, sillä nykytilaselvitys oli kattava, sekä myös kehityssuhteita tuli kattavasti. Kehityssuhteet olivat myös mielestäni hyvin toteutettavissa olevia. Voidaan myös ajatella palautekulttuurin tutkimuksen ja kehittämisen olleen toimeksiantajalle tarpeen, sillä asia oli noussut esiin aiemmin toteutetussa työyhteisöviikse-kyselyssä.

Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys on hyvällä tasolla. Tutkimus on toteutettu käyttäen hyvää tieteellistä käytäntöä, jokainen työvaihe on toteutettu käyttäen huolellisuutta ja tarkkuutta. Muiden tutkijoiden ja asiantuntijoiden työ on otettu huomioon viittauksineen. Toimeksiantosopimus on kirjoitettu toimeksiantajan kanssa, jossa mainitaan muun muassa salassapitovelvollisuudesta.

Tutkimuksessa haastateltavana oli lähes puolet Carlsonin henkilöstöstä, joten vastauksia tuli melko laajasti. Vastauksissa oli sekä yhtäläisyyksiä, että eroavaisuuksia. Yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia voi esiintyä, sillä palautteen antaminen ja saaminen on asia, jonka jokainen kokee omalla tavallaan ja johon vaikuttaa ihmisen omat persoonallisuuden piirteet. Toiset ihmiset ovat suurempia kommunikoidaan ja sanovat asioista rohkeammin kuin toiset.

Tutkimuksessa en kerännyt haastateltavilta taustatietoja, sillä en ajatellut sen olevan olennaista tutkimusongelmani selvittämisessä. Mielestäni palautekäytäntöihin ei vaikuta sukupuoli, ikä tai muut vastaavat tekijät. Taustatietojen keräämättä jättäminen varmisti myös täysin tutkittavien anonymiteetin säilymisen, eikä opinnäytetyössäni tarvinnut käsitellä

henkilötietoja. Haastattelujen alussa kerroin haastateltaville, etten kerää tutkimuksessani taustatietoja, joten heiltä saatuja vastauksia ei voida yhdistää kehenkään henkilöön. Uskon tämän tuoneen vastaajille rohkeutta kertoa asioista, niin kuin he oikeasti kokivat niiden olevan. Haastattelujen alussa kerroin myös, että haastattelut nauhoitetaan myöhempää analysointia varten, mutta nauhoitukset eivät päädy kolmansille osapuolille, ja ne tuhotaan aineiston analysoinnin jälkeen. Aineiston litterointi tapahtui viiveettä seuraavana päivänä haastatteluiden jälkeen. Nauhoitteet ja muistiinpanot tuhottiin aineiston analysoinnin jälkeen. Tutkimuksen luotettavuutta osaltaan lisää myös se, että minun ja haastateltavien välillä oli jo entuudestaan jonkinlainen luottamussuhde, sillä olen työskennellyt aiemmin samassa organisaatiossa. Koska olin haastateltaville tuttu henkilö, uskon, että haastateltavat ovat voineet kertoa asioista avoimemmin, kuin jos olisin ollut heille vieras.

Vaikka haastateltavien tiedossa oli haastattelun teemat etukäteen, eli palautekulttuurin nykytila ja toiveet sen kehittämiseksi, olisi heille voinut kertoa vielä tarkemmin, mihin asioihin pyrin palautekulttuurin nykytilan selvittämisessä saamaan vastauksia. Haastattelutilanteissa jotkut haastateltavista sanoivat, että kysymykset tulivat hieman äkkiä. Haastateltavat olisivat ehkä tarvinneet enemmän aikaa vastauksien pohtimiseen. Voidaan kuitenkin pohtia, mikäli haastateltaville olisi annettu tarkat haastattelukysymykset etukäteen, olisiko se aiheuttanut keskinäistä keskustelua työyhteisössä ennen haastatteluja, ja olisiko tämä voinut vaikuttaa tutkimustuloksiin.

Lähteinä käytin mahdollisimman uutta kirjallisuutta. Palautekäytäntöjen kohdalla tieto ei niin nopeasti vanhene, kuin esimerkiksi teknologian osalta. Kuitenkin palautekulttuuri ja sen toteuttaminen on osa henkilöstöjohtamista ja johtamistavatkin muuttuvat aikojen saatossa. Teoria koostuu maksimissaan kymmenen vuotta vanhasta kirjallisuudesta. Kirjallisuus oli suomalaista, sillä koen palautekäytäntöjen olevan hyvin erilaisia eri kulttuureissa. Sähköisissä lähteissä olin erityisen kriittinen ja valikoin sieltä vain sivustot, jotka koin täysin luotettaviksi. Lähdeviittausten ja merkintöjen kohdalla käytin tarkkuutta ja tarkistin ne useampaan otteeseen. Teoria ja tutkimustulokset tukivat toisiaan. Teoriassa mainitaan asioita, jotka tulivat haastattelujen vastauksista ilmi ja kehittämissuhteet on tehty teorianäkökulman pohjalta. Teoriassa mainitaan muun muassa, että palaute on kehittymisen väline ja tämä tuli myös

haastatteluiden vastauksissa ilmi. Työntekijät halusivat saada henkilökohtaista kehittävää palautetta työstään, jotta työssä voitaisiin kehittyä. Palautteen merkitys ymmärrettiin ja sitä toivottiin. Myös esimiesten vastaukset tukivat teoriaa, sillä vastauksista tuli muun muassa ilmi, että palaute tulisi saada luonnolliseksi osaksi arkea, ja sitä tulisi antaa enemmän ja henkilökohtaisemmalla tasolla. Näiden asioiden tärkeys mainitaan myös teoriaosuudessa.

Opinnäytetyöprosessi sujui hyvin ja aikataulussa. Lähteitä löytyi laajasti ja suhteellisen helposti. Käytin enemmän kirjallisuutta kuin sähköisiä lähteitä, sillä koin kirjallisuudesta löytyvän parempaa tietoa. Kirjallisuutta aiheesta on kirjoitettu laajasti. Palautekäytäntöihin voidaan yhdistää monia tekijöitä, kuten esimerkiksi työntekijöiden työmotivaation ja työhyvinvoinnin. Prosessin alussa vaativaa olikin aiheen rajaus, sillä kaikkia aiheeseen liittyviä tekijöitä ei olisi ollut kannattavaa käsitellä tässä opinnäytetyössä. Työstä olisi luultavasti tullut raamiton ja liian laaja. Otin työni tarkasteluun työyhteisön työilmapiirin, sekä tunteiden vaikutuksen työyhteisössä, sillä palaute on osaltaan vahvasti mukana niissä.

Prosessin myötä opin yleisesti tutkimuksen tekemiseen liittyviä asioita, mitä eri asioita tutkimuksessa täytyy ottaa huomioon ja mitä eri tutkimusmenetelmiä on. Opinnäytetyöaiheeseen liittyen opin laajasti kuinka tärkeä palautekulttuurin rakentaminen työyhteisölle on ja mihin kaikkeen palaute vaikuttaa. Tulen varmasti käyttämään oppimiani asioita tulevaisuudessa niin työelämässä kuin arjessa ylipäättänsä.

Koska palautekäytäntöihin voi liittää monia asioita, voisi tutkimusta jatkokehittää esimerkiksi tutkimalla palautteen vaikutusta nimenomaisesti työntekijöiden työhyvinvointiin tai työyhteisön työilmapiiriin. Palautetta voisi tutkia tarkemmin myös työmotivaation näkökulmasta. Lisäksi mahdollista olisi tutkia myös tarkemmin tunteiden vaikutusta työntekoon ja työyhteisöön.

Lähteet

- Aalto-Setälä P. & Saarinen M. 2014. Innostus myötämanipuloinnin aakkoset. Helsinki: Talentum media Oy.
- Ahonen, R. & Lohtaja-Ahonen S. 2014. Palaute kuuluu kaikille. Liettua: Petro Ofsetas.
- Alasuutari P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.
- Aro A. 2018. Työilmapiiri kuntoon. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Carlson. 2019. Tietoa Carlsonista. <https://www.carlson.fi/oy-carlson>. 20.12.2019.
- Dunderfelt T. 2015. Kuuntele ja tule kuulluksi. Helsinki: Helsingin Kamari Oy.
- Hallikainen, K. 2016. Työhyvinvointi ja sen kehittäminen. Karelia-ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö. <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/116067/Opinnaytetyo%20uv.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. 13.3.2020.
- Hirsjärvi S. & Hurme H. 2010. Tutkimushaastattelu, teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press Oy.
- Hyvärinen M. Nikander P. & Ruusuvoori J. Tutkimushaastattelijan käsikirja 2017. Tampere: Kustannusosakeyhtiö Vastapaino.
- Hyppönen, E. 2015. Palaute esimiesten ja työntekijöiden kokemana työyhteisössä. Tampereen ammattikorkeakoulu. Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma. Opinnäytetyö. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/98865/Hypponen_Eve-liina.pdf?sequence=1&isAllowed=y. 12.3.2020.
- Ilmarinen. 2018. Työyhteisövire luotaa henkilöstön ja organisaation vireen. <https://www.ilmarinen.fi/uutishuone/arkisto/2018/tyoyhteisovire-luotaa-henkiloston-ja-organisaation-vireen/>. 23.3.2020.
- Juuti P. & Vuorela A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Järvinen P. 2017. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Järvinen P.T. Rantala J. & Ruotsalainen P. 2016. Johda suoritusta. Helsinki:Talentum Media Oy.
- Kupias P. & Peltola R. & Saloranta P. 2011. Onnistu palautteessa. Juva: Bookwell Oy.
- Kuusela S. 2013. Esimiehen vuorovaikutustaidot. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Laitinen, A. 2016. Parempaan palautteeseen. Laurea-ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö. <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/114698/ParempaanPalautteeseen.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. 3.3.2020.
- Luukkala J. 2011. Jaksaa, jaksaa, jaksaa -työhyvinvointitaitojen kirja. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Paasivaara L. 2010. Itsensä kokoinen johtaja. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Paasivaara L. & Nikkilä J. 2010. Yhteisöllisyydestä työhyvinvointia. Helsinki: Kustannus-Osakeyhtiö Kotimaa / Kirjapaja.
- Perho A. 2019. Suorat sanat. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Piha K. & Poussa L. 2012. Dialogi paremman työelämän puolesta. Helsinki: Talentum media Oy.

- Ranne J. 2014. Anna vaikuttaa. Porvoo: ai-ai Kustannus.
- Rötkin R. 2015. Terveisiä pomolle. Helsinki: Talentum media Oy.
- Silvennoinen M. & Tilli. A-M. 2017. Palautemestari. Espoo:
Markku Silvennoinen.
- Tuomi J. & Sarajärvi A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisältöanalyysi.
Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Työpiste. 2017. Palaute on työelämän pieni suuri asia.
<https://www.ttl.fi/tyopiste/palaute-on-tyoelaman-pienin-suuri-asia/>.
1.3.2020.
- Vesterinen P-V. 2013. Kateus työelämässä. Juva: Bookwell Oy.
- Vilkkä H. 2015. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Zef. 2017. Haastattelussa Camilla Tuominen, tunteet työpaikalla.
<https://blog.zef.fi/haastattelussa-camilla-tuominen-tunteet-tyopaikalla>.
27.2.2020.