

DIAK

Laura Furu

Kati Lähteenmäki

Sosionomi YAMK / Terveydenhoitaja YAMK

Diakonia-ammattikorkeakoulu

Opinnäytetyö, 2024

Esihenkilöiden ja työntekijöiden kokemuksia onnistuneista palautetapahtumista sekä vastavuoroista palautteenantoa vahvistavista tekijöistä

TIIVISTELMÄ

Laura Furu, Kati Lähteenmäki

Esihenkilöiden ja työntekijöiden kokemuksia onnistuneista palautetapahtumista sekä vastavuoroista palautteenantoa vahvistavista tekijöistä

Sivut 60, liitteet 7 kpl

Syksy, 2024

Diakonia-ammattikorkeakoulu

Sosionomi YAMK, Terveystieteiden YAMK

Monialainen ja yhteensovittava johtaminen

Opinnäytetyö kuvaa esihenkilöiden ja työntekijöiden kokemuksia heidän välisistään onnistuneista palautteenantotapahtumista ja tuottaa tietoa millaiset tekijät vahvistavat vastavuoroista palautteenantokulttuuria asiantuntijaorganisaatiossa. Opinnäytetyössä työelämäkontekstina on keskisuuri evankelis-luterilainen seurakunta Suomessa. Tavoitteena oli tuottaa organisaatiolle tietoa sekä laatia suositus, joiden avulla työyhteisössä voidaan vahvistaa esihenkilön ja työntekijän välistä vastavuoroista palautteenantokulttuuria.

Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Aineisto kerättiin neljässä eri fokusryhmäkeskustelussa. Osallistujat olivat tutkittavasta organisaatiosta. Ryhmät rakennettiin moniammatillisesti. Yksi keskusteluryhmä koostui esihenkilöistä ja kolme ryhmää työntekijöistä. Fokusryhmäkeskustelut toteutettiin helmikuussa 2024. Aineisto analysoitiin induktiivisella sisällönanalyysillä.

Tuloksissa havaittiin, että kohdatuksi tulemisen kokemus oli sekä esihenkilöiden että työntekijöiden kokemuksille yhteistä onnistuneissa palautetapahtumissa. Työntekijät olivat lisäksi kokeneet olosuhteet suotuisiksi palautteenantotapahtumalle sekä palautteen luonteeltaan voimaannuttavaksi. Esihenkilöt puolestaan painottivat kokemuksia monimuotoisista palautteenantotavoista sekä palautteenantotapahtumasta seuranneista myönteisistä reaktioista. Näkemys esihenkilön ja työntekijän välistä vastavuoroista palautteenantokulttuuria vahvistavista tekijöistä oli kaikille tutkittavilla yhteneväinen. Vahvistaviksi tekijöiksi todettiin palautteenantokulttuurin kehittäminen koko työyhteisössä, vahvat sosiaaliset taidot sekä esihenkilön ja työntekijän välinen hyvä vuorovaikutussuhde.

Opinnäytetyömme osoittaa, että toimivan palautteenantokulttuurin rakentaminen on tärkeä koko organisaation asia. Huoneentaulun muotoon kokoamamme suositus pyrkii tuomaan esiin keinoja, miten palautteenantokulttuuria vahvistavat tekijät voidaan työyhteisössä huomioida ja niiden toteutumista tukea.

Asiasanat: esihenkilö, työntekijät, esihenkilö-alaisuhde, palaute, vastavuoroisuus

ABSTRACT

Laura Furu, Kati Lähteenmäki

Supervisors' and employees' experiences of successful feedback events and factors that strengthen mutual feedback

Pages 60 and attachments 7

Autumn, 2024.

Diaconia University of Applied Sciences

Master's degree programme

Master of social services/Master of Health Care

Multidisciplinary and compatible leadership

The thesis describes the experiences of supervisors and employees of successful feedback events between them and produces information about what kind of factors strengthen the mutual feedback culture in an expert organization. In the thesis, the working life context is a medium-sized Evangelical Lutheran parish in Finland. The goal was to produce information for the organization and to prepare a recommendation which can be used to strengthen the mutual feedback culture between the supervisor and the employee in the work community.

The thesis was carried out as a qualitative study. The data was collected in four different focus group discussions. The participants were from the researched organization. The groups were built multi-professionally. One discussion group consisted of supervisors and three groups of employees. Each group had four participants. The focus group discussions were arranged out in February 2024. The data was analyzed using inductive content analysis.

The results found that the experience of being confronted was common to both supervisors and employees in successful feedback events. In addition, the employees had experienced the conditions as favorable for the feedback-giving event and the nature of the feedback as empowering. For their part, supervisors emphasized the experiences of diverse feedback events and the positive reactions that followed the feedback event. The view of the factors that strengthen the culture of mutual feedback between the supervisors and the employee was very similar for all the subjects. Strengthening factors were found to be the development of a culture of giving feedback in the entire work community, strong social skills and a good interaction between supervisor and employee.

Our thesis shows that building a functioning feedback culture is important for the entire organization. The recommendation that we put together in the form of a room board aims to bring out ways how the factors that strengthen the feedback culture can be taken into account in the work community and how their implementation can be supported.

Keywords: supervisors, employees, supervisor-employee relationship, feedback, reciprocity

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	4
2 PALAUTE TYÖELÄMÄSSÄ	6
2.1 Palautteen merkitys työelämässä	6
2.2 Palautteen antaminen	7
2.3 Palautteen vastaanottaminen, pyytäminen ja hyväksyminen	9
2.4 Suunniteltu palautteenanto	11
2.5 Spontaani ja reaaliaikainen palautteenanto	13
3 ESIHENKILÖIDEN JA TYÖNTEKIJÖIDEN VASTAVUOROISTA PALAUTTEENANTOKULTTUURIA VAHVISTAVAT TEKIJÄT	15
3.1 Vastavuoroinen palautteenanto	15
3.2 Esihenkilön ja työntekijän vuorovaikutussuhde	16
3.3 Psykologinen turvallisuus vastavuoroisen palautteenantokulttuurin lähtökohtana	17
3.4 Esihenkilön ja työntekijöiden välinen luottamus ja avoimuus	18
3.5 Kohtaaminen, läsnäolo ja kuulluksi tuleminen.....	19
3.6 Palautekulttuuri koko työyhteisössä	20
4 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS JA TAVOITTEET	22
5 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTTAMINEN	23
5.1 Tutkimusmenetelmän valinta	23
5.2 Tutkimusympäristö ja tutkittava kohderyhmä	24
5.3 Aineiston keruu	26
5.4 Aineiston analyysi	27
6 TULOKSET	31
6.1 Työntekijöiden ja esihenkilöiden kokemuksia heidän välisistään onnistuneista palautetapahtumista.....	31
6.2 Esihenkilöiden ja työntekijöiden välistä vastavuoroista palautteenantokulttuuria vahvistavat tekijät.....	35
6.3 Yhteenvetoa tuloksista	38

7 POHDINTA	40
7.1 Eettiset lähtökohdat.....	40
7.2 Luotettavuus	41
7.3 Johtopäätökset ja pohdinta	44
7.4 Ammatillinen kasvu	50
LÄHTEET.....	52
LIITE 1. Tutkittavan informointilomake.....	61
LIITE 2. Aineistonhallintasuunnitelma	66
LIITE 3 Tutkittavan suostumus.....	69
LIITE 4 Fokusryhmäkeskusteluun virittävä ennakkotehtävä	70
LIITE 5 Fokusryhmäkeskustelun pelisäännöt	71
LIITE 6 Fokusryhmäkeskustelun kysymykset	72
LIITE 7 Huoneentaulu Palautteesta	73

1 JOHDANTO

Kuten julkisessa keskustelussa on yleisesti tiedossa, julkisyhteisöjen, myös välilisten toimijoiden, tulee toimia tehokkaasti yhä pienenevillä resursseilla. Rahoitus vähenee ja kilpailu kiristyy, johtajien tulosvastuu korostuu. Vähenevistä resursseista huolimatta toiminnan tulee olla tehokasta. Alasoinin (2023, s. 14-15, s. 20) mukaan osaamisen uudistaminen työpaikoilla vaatii yhteistyötä, luottamusta ja jatkuvaa oppimista. Lisäksi hän korostaa, että työntekijöiden ja työnantajien vuoropuhelu ja keskinäinen luottamus on tärkeää.

2020-luvulla johtajalla tulee olla muutosjoustavuutta, kykyä rakentaa luottamusta ja toimia läpinäkyvästi (Suomen evankelis-luterilainen kirkko, 2020, s. 8). Tulevaisuuden johtaminen on yhteisöjen kyvykkyyden tukemista (Alasoini, 2023, s. 20). Esihenkilötyön näkökulmasta on tärkeä ymmärtää, miten organisaatioon saadaan rakennettua toimiva palautekulttuuri. Toimiva palautekulttuuri on yksi toimivan työyhteisön menestystekijä. On tärkeää, että työyhteisössä tunnistetaan kehitystarpeet ja palautteesta keskustellen arvioidaan miten asiassa päästään eteenpäin. (Berlin, 2008, s. 36-37.)

Asiantuntijaorganisaatiossa työntekijät ovat oman työnsä parhaita asiantuntijoita, eikä esihenkilö voi hallita kaikkia alaistensa vastuualueita. Asiantuntijaorganisaatiossa työntekijöillä on vastuu oman työn tekemisestä siten, että se palvelee organisaation tavoitteita. Tavoitteita tukevan toiminnan rakentaminen yhdessä edellyttää toimivaa vuorovaikutusta esihenkilöiden ja työntekijöiden välillä. (Puusa & Ala-Kortesmaa, 2019, s. 190.) Vastavuoroisuus kuvaa ihmisten välisiä sosiaalisia suhteita omissa yhteisöissään. Vastavuoroiset ihmissuhteet vahvistavat ihmisen hyvinvointia. Vastavuoroisuuden ansiosta ihminen haluaa olla uskollisempi toista ihmistä kohtaa ja tuntee helpommin empatiaa. (Törrönen, 2018, s. 117, 120.)

Laajin löytämämme tutkimus opinnäytetyömme aihepiiristä on ollut Berlinin (2008) väitöskirja, jossa tutkimuskontekstina on ollut juuri esihenkilöiden ja työntekijöiden välinen palautevuorovaikutus. Berlinin tutkimuksessa aihetta on

tarkasteltu työntekijöiden kokemuksina ja näkemyksinä. Opinnäytetyössämme halusimme tuoda näkyviin myös esihenkilöiden kokemukset sekä tarkastella palautteenantotapahtumia erityisesti vastavuoroisuuden näkökulmasta. Esihenkilöiden ja työntekijöiden välisen palautteen antamisen on todettu opinnäytetyön yhteistyöorganisaatiossa teetetyn henkilöstökyselyn mukaan vähentyneen viimeisten neljän vuoden aikana (henkilökohtainen tiedonanto, i.a). Aiheenvaihtelua ja rajausta on ohjannut isomman kuvan lisäksi työelämäkumppanin tarve selvittää, miten palautteenantoa voidaan vahvistaa asiantuntijaorganisaatiossa esihenkilöiden ja työntekijöiden välillä.

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää esihenkilöiden ja työntekijöiden kokemuksia heidän välisistään onnistuneista palautteenantotapahtumista ja kuvata millaiset tekijät vahvistavat esihenkilöiden ja työntekijöiden välistä vastavuoroista palautteenantokulttuuria asiantuntijaorganisaatiossa. Saatujen tutkimustulosten pohjalta laaditaan suositus siitä, miten asiantuntijaorganisaatiossa esihenkilöiden ja työntekijöiden välistä vastavuoroista palautteenantokulttuuria voidaan vahvistaa. Opinnäytetyön tavoitteena on kannustaa työyhteisöjä vahvistamaan vastavuoroista palautteenantokulttuuria esihenkilöiden ja työntekijöiden välillä soveltamalla aikaisempien tutkimuksien sekä opinnäytetyön aineistosta nousseiden tulosten antia. Opinnäytetyö on rajattu työelämäkontekstiin, asiantuntijaorganisaatioon. Opinnäytetyössä tarkastellaan palautteenantotapahtumia vastavuoroisina vuorovaikutustilanteina, joissa esihenkilöt ja työntekijät toimivat sekä palautteen antajina että palautteen vastaanottajina. Opinnäytetyössä esihenkilöitä ja työntekijöitä on haluttu tarkastella tasa-arvoisina vastavuoroisen palautekulttuurin osapuolina, joten emme käytä työssä termiä alainen, sen alamaisuuteen ja alistaisuuteen viittaavan luonteen vuoksi (Toivonen, 2023).

2 PALAUTE TYÖELÄMÄSSÄ

2.1 Palautteen merkitys työelämässä

Palaute voidaan ymmärtää viestinä, joka sisältää tietoa palautteen vastaanottajasta. Palautteen lähteinä voivat olla muut yksikössä työskentelevät, kuten esihenkilöt tai työtoverit, tehtäväympäristö eli työstä suoriutuminen tai ihmiset itse. (Ilgen ym., 1979, s. 350-351.) Ramaprasadin (1983, s. 5.) mukaan palautetta voidaan antaa työpanoksesta, prosessista ja lopputuloksesta. Työpanoksella voidaan viitata työntekijän tekemiseen tehtävän tiimoilta tai prosessissa käytettyihin työmenetelmiin. Tuloksella tarkoitetaan suorituksen lopputulosta. Hattie ja Timperley (2007, s. 90) puolestaan ovat määritelleet palautteen neljälle eri tasolle, joista kaksi ensimmäistä ovat linjassa Ramaprasadin määritelmän kanssa. Heidän mukaansa palautetta voidaan antaa tehtävästä tai tuotteesta, prosessista, itsesäätelystä ja henkilökohtaisista ominaisuuksista. Itsesäätelystä annetulla palautteella on erityisesti merkitystä minäpystyvyyteen eli henkilökohtaisiin ominaisuuksiin. (Hattie & Timperley, 2007, s. 90.)

Palautteen antaminen edellyttää, että palautteen antajalla on tiedossa tavoitetaso, johon palautteen saajan tulisi pyrkiä, saajan todellinen suoritustaso ja näiden välissä oleva aukko, joka voidaan palautteen avulla sulkea. Mikäli tavoitetasoa ei ole asetettu tai ei tiedetä mikä on todellinen suoritustaso, niiden välillä olevaa korjattavaa aukkoa ei voida määrittää. Pelkkä aukon tunnistaminen ei kuitenkaan vielä riitä, vaan palautteen annon tavoitteena pitää olla aukon sulkeminen. (Ramaprasad, 1983, s. 5, 6-9.)

Oikea-aikaisen ja tavoitteisiin liitetyn palautteen on todettu olevan kustannustehokas ja vaikuttava käytäntö, joka vaikuttaa laaja-alaisesti työssä suoriutumiseen (Sleiman ym. 2020, s. 319; Tagliabue ym. 2020). Palautteella pyritään vaikuttamaan muun muassa työtyytyväisyyteen, sitoutumiseen, motivaatioon ja hyvinvointiin (Tagliabue ym. 2020, s. 843). Sen lisäksi palaute on yksi tärkeimpiä oppimiseen vaikuttavista tekijöistä (Hattie & Timperley, 2007, s. 102). Nykykäsityksen mukaan palaute tulisi ajatella dialogisena ja vuorovaikutuksellisena

prosessina, jossa myös palautteen saaja saa olla aktiivinen toimija (Ossenbergy m., 2018, s. 397-398). Työntekijä tarvitsee palautetta kehittyäkseen ja esihenkilö pystyäkseen vaikuttamaan organisaation tehtäviin ja toimintatapoihin. (Puusa & Ala-Kortesmaa, 2019, s. 192).

Työntekijöiltä esihenkilöille tapahtuvaa viestintää on tärkeä tukea, jotta tärkeä palaute mahdollisista kehittymisen tarpeista tai epäkohdista tavoittaa organisaation johdon (Bisel ym. 2012). Työntekijöiden kyky antaa palautetta esihenkilölle on siis organisaation toiminnan parantamisen edellytys (Puusa & Alakortesmaa, 2019, s. 192). Organisaatio ei ole se, joka oppii ja kommunikoii, vaan yksilöiden välinen viestintäkäyttäytyminen tuottaa organisaatiossa vallitsevan palautteenanto- ja toimintakulttuurin (Bisel ym. 2012).

2.2 Palautteen antaminen

Palaute, suoritusten arviointi ja palautteen vaikutukset suorituskykyyn ovat monimutkaisia ja riippuvat useista tekijöistä kuten palautetyypistä ja palautteenantotavasta (Kluger & Denisi, 1996, s. 273). Yhtenä tärkeänä tavoitteena esihenkilötyössä pidetään työntekijän hyvän työsuorituksen mahdollistamista. Työsuoritusten arviointi mahdollistaa yksilön, tiimin ja organisaationkin tavoitteiden saavuttamisen. (Pirttilä ym., 2019.) Palautteen antaminen on esihenkilön velvollisuus (Berlin, 2008, s. 51), sillä palaute voi auttaa palautteensaajaa tunnistamaan omia vahvuuksia ja heikkouksia ja tätä kautta kehittämään omaa tieto- ja taitotasoa (Arslanian-Horine, 2011, s. 90).

Palaute on perinteisesti luokiteltu positiiviseksi tai negatiiviseksi. Positiivisella palautteella pyritään vahvistamaan tai lisäämään toivottua toimintaa tai käyttäytymistä. Negatiivisella palautteella pyritään vähentämään tai muuttamaan epätoivottua käyttäytymistä tai toimintaa. (Sleiman ym. 2020, s. 318; Tagliabue ym., 2020.) Sekä positiivinen että negatiivinen palaute voi olla lisäksi ohjeellista, jolloin se selkeyttää sitä, kuinka tulisi toimia (Ilgen ym., 1979, s. 352; Tagliabue ym., 2020). Ohjeellisella palautteella on työsuoritusta parantava vaikutus, kun taas

lannistava palaute tai pelkkä kehuminen voi heikentää työsuoritusta. (Kluger & DeNisi, 1996, s. 275.)

Kannustavaa palautetta voidaan kuvailla rakentavaksi kohdistetuksi palautteeksi, joka on luonteeltaan sekä positiivista että negatiivista ja tähtää tulevaisuuteen. Tällainen palaute antaa mahdollisuuden kehittyä työssä (Berlin, 2008, s. 77, 79). Motivoiva palaute on yksilöllistä ja henkilökohtaisen suorituksen huomioivaa (Lee, 2019). Pelkkää positiivista palautetta on kritisoitu siitä, ettei positiivinen palaute anna tietoa kehitystarpeista, mutta positiivista palautetta pidetään kuitenkin tarkempana kuin negatiivista palautetta (Brett & Atwater, 2001, s. 940.) Tämä voi johtua siitä, että negatiivinen tai poikkeava palaute nähdään vähemmän hyödyllisenä ja siihen liittyy kielteistä reagoitua (Brett & Atwater, 2001, s. 940; Gnepp ym., 2020, s. 6). Erityisesti julkisesti annettu negatiivinen palaute voi vähentää positiivisia tunteita, halua osoittaa asiallista käytöstä työpaikalla sekä lisää taipumusta haitalliseen käyttäytymiseen työpaikalla. (Belschak & Den Hartog, 2009, s. 296.)

Hyvä ja tehokas palaute nähdään prosessina, joka on luonteeltaan tulevaisuuteen keskittyvä (Ossenbergy ym., 2018, s. 394). Kuten aikaisemmin olemme tuoneet esiin, hyvä palaute on ohjaavaa ja toimintaan sidottua, palautteessa on tasapainossa positiivisen ja negatiivisen palautteen määrä ja palaute on luonteeltaan kannustavaa ja vastaanottajan näkökulman huomioivaa (Berlin, 2008, s. 80). Onnistuneessa palautteenantotilanteessa palaute voi olla luonteeltaan positiivista tai korjaavaa (Berlin, 2008, s. 76, 201; Sleiman ym. 2020, s. 319). Palautetekokemukseen vaikuttaa saatu palaute, palautteen asiayhteys sekä odotukset palautetta kohtaan (O'Donovan ym., 2021, s. 321, 323). Tarkan, kriteereihin perustuvan palautteen lisäksi myös vuorovaikutuksen tulee olla onnistunutta. (Berlin, 2008, s. 76; Ossenbergy ym., 2018, s. 394.)

Etenkin negatiivista palautetta annettaessa kannattaa suosia kasvokkain annettavaa palautetta (Deng ym., 2023, s. 116). Kasvokkain annettu palaute mahdollistaa kasvojen ilmeiden näkemisen ja tulkitsemisen. (Buck, 1980, s. 822). Kasvokkain käydyssä keskustelussa puhuja näkee vastaanottajan ilmeistä, kuunteleeko tämä vielä vai odottaako hän vain omaa puheenvuoroaan (Jokinen, 2010,

s. 2964). Esihenkilöt saattavat käyttää fyysistä kosketusta tehostaakseen palautteen vaikutusta ja vahvistaakseen vuorovaikutussuhdetta. Tämä tosin vaatii tarkkuutta, sillä ihmiset suhtautuvat eri lailla kosketukseen. (Fuller, 2011, s. 251.)

2.3 Palautteen vastaanottaminen, pyytäminen ja hyväksyminen

Ei riitä, että palautetta annetaan, palaute tulee myös ottaa vastaan (Tagliabue ym., 2020). Palautteen vastaanottamisen taito on merkittävä asiantuntijana kehittymisen kannalta. (Puusa & Ala-Kortesmaa, 2019, s.192.) Palautteen havaitsemiseen ja tulkintaan vaikuttaa esimerkiksi yksilön minäkäsitys, joka vaikuttaa siihen, miten yksilö näkee itsensä ja suhteensa ympäristöön. Tällä on merkittävä vaikutus palautteen vastaanottamiseen. (Ilgen ym., 1979, s. 356.) Palautteen vastaanottajan rooli ei ole passiivinen, vaan vastaanottajalta odotetaan avointa ja rakentavaa suhtautumista saamaansa palautteeseen. (Berlin, 2008, s. 51.)

Palautteen vastaanottokyky, eli se miten suhtautuu palautteeseen, on yhteydessä sekä minuutta vahvistavaan että minuutta puolustavaan motivaatioon. Kykyyn ottaa vastaan palautetta liittyy myös itsesäätelyn näkökulma. Korkean palautereflektion omaavat ihmiset ovat motivoituneempia vahvistamaan käsitystä itsestään, mikä liittyy minuutta vahvistavaan motivaatioon. Samalla he ovat vähemmän taipuvaisia suojelemaan minuutta tai minäkuvaansa mahdolliselta negatiiviselta palautteelta, mikä viittaa vähäisempään minuutta puolustavaan motivaatioon. Henkilö, joka on vastaanottavainen palautteelle, asettaa todennäköisemmin myös tavoitteita oppimiselle ja kehittymiselle. (Katz ym., 2023, s. 12, 26–27).

Korkea minäpystyvyys nähdään yleensä positiivisena ominaisuutena. Kääntöpuolena se voi kuitenkin johtaa liialliseen itseluottamukseen ja palautteen arvon aliarvioimiseen. Asian tunnistaminen auttaa korjaamaan vääristymää, joka edistää aktiivista palautteen hakemista, mikä nähdään tärkeänä jatkuvan oppimisen ja kehittymisen kannalta. Kyky asettua toisen asemaan voi kuitenkin helpottaa palautteen hakemista (Sherf & Morrison, 2020, s. 159-160). Ympäristössä, jossa siedetään huonommin epävarmuutta, palautetta haetaan epävarmoissa

tilanteissa. Alhainen epävarmuuden sietokyky nostaa palautteen arvoa. (Ashford ym., 2003, s. 792.) Johtajan huumorin on todettu toimivan hyvänä välineenä luottamuksen rakentamisessa ja työntekijöiden kannustamiseen, jonka ansiosta työntekijät hakevat palautetta herkemmin (Karakowsky ym., 2020, s. 183). Palautteen vastaanottamiseen ja palautteeseen reagointiin vaikuttaa myös esihenkilön ja työntekijän välinen suhde (Césario ym. 2023; Katz ym., 2023, s.28), josta kerrotaan tarkemmin luvussa 3.

Palautetta voidaan pyytää myös omatoimisesti. Oppimista ja kehittymistä haastava työympäristö vaikuttaa positiivisesti esihenkilöltä haettavaan palautteeseen. Palaute koetaan tällöin johdonmukaisena ja hyödyllisenä, palautteen hakemiseen vaikuttaa myös kokemus, että virheitä voidaan tehdä ilman syytöksiä. (van der Rijt ym., 2012, s. 249.) Palautetta pyydetään itsenäisesti, kun palaute koetaan arvokkaaksi (Anseel ym. 2015, s. 336). Palautetta useammin toivovat, hakevat palautetta todennäköisemmin enemmän ja ovat tyytyväisempiä työhönsä (Katz ym., 2023, s. 11). Työpaineen ollessa vähäinen, tarve palautteelle koetaan melko vähäisenä. Palautteen hakemista lisää paine työssä sekä tila hakea palautetta (van der Rijt ym., 2012, s. 249). Palautetta kysytään vähemmän myös silloin, jos palautteen hakeminen koetaan noloksi tai aikaa vieväksi (Anseel ym. 2015, s. 336).

Palautetta pyydetään aktiivisemmin uutena työntekijänä, mutta palautteen haun on todettu vähenevän kuitenkin kokemuksen kasvamisen myötä. Oppimishaluiset ja suoritustavoitteisiin keskittyvät työntekijät hakevat palautetta usein enemmän. Palautelähteen luotettavuus merkitsee palautteen pyytämisessä. Palautetta haetaan useammin, jos johtamistyyli koetaan inspiroivaksi tai palaute on ollut useimmiten positiivista tai kun palautteenhakijalla on usko omaan kykyihin. (Anseel ym. 2015, s. 336–337.) Myös esihenkilöiden tulisi kiinnittää huomiota palautteen hakemiseen ja ymmärtää palautteen pyytämisen arvo. Esihenkilö voi näyttää mallia palautteen hakemisen arvosta, antaa työntekijöille rakentavaa palautetta ja kannustaa työntekijöitä antamaan laadukasta palautetta. (van der Rijt ym., 2013, s. 81.) Psykologisen turvallisuuden ei ole kuitenkaan todettu lisäävän palautteen pyytämistä (van der Rijt ym., 2012, s. 249).

Se, miten palautteen vastaanottaja kokee palautteen ja reagoi siihen riippuu hänen henkilökohtaisista ominaisuuksistaan, viestin luonteesta ja palautteen antajan ominaisuuksista. Palautteen hyväksymiseen vaikuttaa palautteenantajan uskottavuus sekä palautteen saajan uskomus palautteen tarkkuudesta. Palautteen saajan on pystyttävä tunnistamaan, että palaute liittyy omaan toimintaan. Epäuskottava palaute ei herätä halua toiminnan muuttamiseen tai korjaamiseen. (Ilgen ym., 1979, s. 350-351, 353, 356.)

Palautteen hyväksymiseen vaikuttaa myös viestin sävy, johdonmukaisuus ja palautteen yksityiskohtaisuus. Positiivinen palaute vastaa paremmin odotuksia ja toiveita, joten se hyväksytään negatiivista palautetta todennäköisemmin. Palautteen hyväksyminen ei riitä vielä muuttamaan toimintaa, hyväksyminen jälkeen täytyy syntyä halu toiminnan muuttamiseen. Ymmärrys yrityksen ja suorituksen välisestä suhteesta vaikuttaa siihen haluaako henkilö muuttaa toimintaansa saadun palautteen pohjalta. (Berlin, 2008, s. 85, 87; Ilgen ym., 1979, s. 359, 362.) Palautteen keskittyessä seuraaviin vaiheisiin ja tuleviin toimenpiteisiin, palautetta otetaan todennäköisemmin vastaan ja ryhdytään toimiin palautteen tiimoilta. (Gnepp ym. 2020, s. 21).

Palautteen vastaanottajan tulee huomata palaute oppiakseen annetusta palautteesta (Awaysheh ym, 2023). Annettu palaute tulee pystyä yhdistämään käytökseen tai tapahtumaan mistä palaute on annettu. Siihen kuinka hyvin palaute havaitaan ja tunnistetaan vaikuttaa paljonko on aikaa tapahtumasta, josta palaute annetaan, mitä on tapahtunut tapahtuman ja palautteen annon välisenä aikana, palautteenantamisen tiheys sekä käyttäytyminen. (Ilgen ym., 1979, s. 356.)

2.4 Suunniteltu palautteenanto

Suunniteltu palautteenanto on esihenkilön ja työntekijän välille etukäteen sovittu keskustelu, jonka tavoitteena on arvioida ja keskustella muun muassa työssä suoriutumisesta (Tagliabue ym., 2020). Suunniteltuja palautteenantotapahtumia voivat olla esimerkiksi kehityskeskustelut, palautekeskustelut ja suorituslisäarviointikeskustelut. Kansainvälisissä tutkimuksissa edellä mainittujen lisäksi

suunnitelluista palautetapahtumista käytetään useita erilaisia termejä (Ismail ym., 2022; Lee, 2019; Lindström & Bringsén, 2018; Tagliabue ym., 2020; Wink, 2007).

Kehityskeskustelut ovat osa organisaation tavoitteellisen työyhteisön toimintaa. Kehityskeskusteluiden tarkoitus on henkilöstön kehittäminen ja työsuoritusten arviointi. Kehityskeskustelut ovat luonteeltaan suunnitelmallisia ja niihin valmistaudutaan etukäteen. Vuorovaikutuksen kulkua ohjaavat keskustelurunko ja tavoitteiden saavuttamisen tarkastelu. (Berlin, 2008, s. 138.) Kehityskeskusteluiden dialogisuudella voidaan vaikuttaa työntekijöiden työssä jaksamiseen sekä työhyvinvointiin. Dialogi synnyttää luottamusta esihenkilön ja työntekijän välillä (Wink, 2007, s. 218). Kehityskeskusteluita on myös kritisoitu, sillä ne saatetaan kokea liian kaavamaisena (Berlin, 2008, s. 141).

Kehityskeskustelu antaa mahdollisuuden keskusteluun siitä, miten työntekijä haluaa kehittyä työssään tulevaisuudessa. Keskusteluhetki antaa mahdollisuuden myös puhua asioista mistä ei halua keskustella kokouksissa tai koko työyhteisön kuullen. (Lindström & Bringsén, 2018.) Parhaimmillaan kehityskeskusteluissa ollaan tilanteessa missä voidaan käyttää käsitettä palautevuorovaikutus. Käsite korostaa esihenkilöä ja työntekijää aktiivisina toimijoina keskustelussa. Palautevuorovaikutus sisältää ajatuksien esittämistä, kuuntelua, asettumista toisen asemaan ja uusien käsitysten muodostamista. Keskustelutilanteessa keskustellaan molempien näkökulmasta työntekijän työssä suoriutumisen ja muodostetaan yhteinen käsitys tilanteesta. (Berlin, 2008, s.113.) Kehityskeskustelujen laadun on todettu parantuvan, kun niitä on järjestetty säännöllisesti. (Ruoranen, 2011, s. 137.)

Joissain organisaatioissa pidetään kehityskeskustelujen lisäksi myös suorituslisäarviointikeskusteluja esihenkilöiden ja työntekijöiden välillä vuosittain. Esimerkiksi Suomen evankelis-luterilaisen kirkon seurakunnissa suorituslisä ja siihen liittyvät arviointikeskustelut otettiin käyttöön portaittain vuosien 2018-2020 aikana. Suorituslisä on rahallinen palaute työntekijälle odotustason ylittävästä työsuorituksesta. Suorituslisäarvioinneilla on haluttu lisätä palautteen antamista ja vastaanottamista osana toimintaa sekä vahvistaa kannustavaa palkkausta. (Suomen evankelis-luterilainen kirkko, 2018.)

Suorituslisäarviointikeskustelulla on todettu myönteinen vaikutus työntekijöiden tyytyväisyyteen, motivaatioon ja suorituskyykyyn (Ismail ym., 2022, s. 4699). Pelkkä palaute ei kuitenkaan automaattisesti lisää suorituskyykyä (Sleiman ym. 2020, s. 319). Leen (2019, s. 340-341) mukaan suorituslisäarviointikeskustelun on todettu vähentävän työpanosta mutta lisäävän motivaatiota. Suorituslisäarviointikeskustelun negatiivisia vaikutuksia työpanokseen voidaan lieventää, kun työntekijät kokevat suoritusarvioinnin oikeudenmukaiseksi ja ovat tyytyväisiä saamaansa palautteeseen (Lee, 2019, s. 341).

Suorituslisäarviointikeskustelut voidaan suunnata tulevaisuuteen keskittymällä mahdollisiin tuleviin saavutuksiin ja keinoihin, joilla työntekijää voidaan tukea hänen pyrkimyksissään. On osoitettu, että palautteen vastaanottajan kokema tulevaisuuskeskeisyys palautteessa ennustaa palautteen parempaa hyväksymistä ja suurempaa aikomusta muuttaa toimintaa. (Gnepp ym., 2020, s. 16, 23). Suorituslisäarviointi on todettu hyväksi kohdaksi antaa työntekijälle positiivista ja kiitävää palautetta silloin kun työntekijä on ponnistellut vapaaehtoisesti ylittääkseen työn suorittamisen vaaditun vähimmäistason ja edistänyt näin organisaation tavoitteiden saavuttamista. (Tagliabue ym., 2020.)

2.5 Spontaani ja reaaliaikainen palautteenanto

Palautetapahtuma on spontaani, kun palautteenanto tapahtuu etenkin palautteenvastaanottajalle yllättäen ja odottamatta. Spontaaneihin palautetapahtumiin ei yleensä voi valmistautua, etenkään palautteen vastaanottaja. Spontaaneissa palautetapahtumissa ei ole keskustelurunkoa ja niiden onnistumisessa vuorovaiikutustaidot ja tarkka psykologinen silmä ovat avaintekijöitä. Spontaanin palautteen parhaita puolia on mahdollisuus antaa sitä säännöllisesti, täsmällisesti ja oikea-aikaisesti. (Berlin, 2020, s. 137.) Säännöllinen palautteenanto yhdistettynä odotustason tietämiseen, parantaa palautteeseen liittyviä reaktioita ja edistää työssä suoriutumista (Pichler ym., 2020, s. 2253). Spontaaneissa palautetilanteissa kolmansien osapuolien kuten asiakkaiden tai kollegojen läsnäolo on tyypillisempää kuin suunnitelluissa palautetapahtumissa (Berlin, 2020, s. 137).

Reaaliaikainen palaute lisää palautteen saamisen tiheyttä verrattuna perinteisiin suoritusarviointeihin, joita tehdään tyypillisesti kerran tai kaksi vuodessa. Perinteisissä kehityskeskusteluissa pääpaino on työntekijän arvioinnissa, kun reaaliaikainen palauteympäristö mahdollistaa paremmin myös palautteen antamisen esihenkilölle. (Rivera ym., 2021, s. 521.) Palautteenannolla on ajallisesti merkitystä, jos halutaan muutosta tilanteeseen. Palaute kannattaa antaa mahdollisimman lähellä tapahtumaa, jossa toimimiseen toivotaan jatkossa muutosta. (Ilgen ym., 1979, s. 354; Rivera ym., 2021, s. 537.) Reaaliaikainen palaute voi auttaa muuttamaan käytöstä, antaa mahdollisuuden korjata virheet välittömästi ja parantamaan suorituskkyä (Rivera ym., 2021, s. 537; Smeets ym., 2021). Palautteen viivästyminen ei kuitenkaan vaikuta negatiivisesti, jos palautteensaaja pystyy yhdistämään palautteen tapahtumaan jota palaute koskee (Ilgen ym., 1979, s. 354).

Riittävän palautteen määrää ei pystytä yksiselitteisesti määrittelemään (Lam ym., 2011, s. 226; Tagliabue ym., 2020, s. 850). Sopiva määrä tulee löytää kunkin työntekijän kanssa (Lam ym., 2011, s. 226; Ossenber ym., 2018, s. 394). Jos palautetta saa liian vähän tai liikaa, siitä on todettu olevan haittaa suorituskkyille. Palautteen antamisessa olisi hyvä hyödyntää niitä tilanteita, jolloin ihminen on positiivisessa vireystilassa. Tällaisessa vireystilassa ollaan tyypillisesti innostuneita, kiinnostuneita, päättäväisiä tai aktiivisia. Ihmisen ollessa positiivisessa vastaanottavaisessa tilassa, palaute ei häiritse oppimista vaan vahvistaa yksilön kykyä käsitellä ja hyödyntää palautetietoa. Palautteen antamiseen tarvitaan joustavampaa lähestymistapaa kuin tietyn aikavälein annetut suunnitellut palautteet. (Lam ym., 2011, s. 224, 226.) Sleimanin ym. (2020, s. 319) mukaan palautetta tulisi antaa edes viikoittain. Työntekijät, jotka saivat enemmän palautetta, kokivat suhteen paremmaksi esihenkilön kanssa ja sitä kautta lisääntyivät työssä suoriutuminen ja työhyvinvointi. Huomionarvoista on huomata, että esihenkilö-työntekijäsuhteen laatu on merkittävä selittävä tekijä palautetiheyden ja työhön liittyvien tulosten välisessä suhteessa. (Martens ym., 2021, s. 333.)

3 ESIHENKILÖIDEN JA TYÖNTEKIJÖIDEN VASTAVUOROISTA PALAUTTEENANTOKULTTUURIA VAHVISTAVAT TEKIJÄT

3.1 Vastavuoroinen palautteenanto

Palautteenanto, niin kuin muutkin vuorovaikutustilanteet tapahtuvat, vastavuorosisessa suhteessa, jossa molemmat vaikuttavat toiseen osapuoleen (Sheridan & Ambrosius, 2020). Vuorovaikutustilanteissa on lukuisia tekijöitä, joiden tunnistaminen ja ymmärtäminen lisää keskustelujen onnistumista, riippumatta vuoropuhelussa mukana olevien työasemasta (Priftanji ym., 2020). Vuorovaikutustilanne esihenkilön ja työntekijän välillä on aina ainutlaatuinen ja yksilöllinen (Forsten-Astikainen & Kultalahti, 2019, s. 16). Vuorovaikutustilanteeseen on syytä varata rauhallinen hetki (Berlin, 2008, s. 87), sillä laadukkaan palautteen antaminen vaatii aikaa (Baker, 2013, s. 261). Vuorovaikutteinen keskustelu mahdollistaa uusien ehdotusten ja ratkaisujen etsimisen sen sijaan, että molemmat osapuolet kertoisivat ainoastaan omia näkemyksiään tilanteesta. Vuorovaikutteisissa palautetapahtumissa molemmat osapuolet ovat aktiivisia ja ottavat vastuuta tilanteesta. (Ikonen, 2015, s. 140.)

Vuorovaikutus- ja tiedonkäsittelytaidot ovat tärkeitä taitoja palautevuorovaikutuksen onnistumiseksi. Palautevuorovaikutuksen onnistuminen riippuu sekä esihenkilöstä ja työntekijästä. Toimivaan vuoropuheluun tarvitaan halua ja kykyä tehdä havaintoja sekä omasta että toisen toiminnasta ja ajatuksista, lisäksi tarvitaan taitoa vuoropuheluun ja kuunteluun. Vuorovaikutukseen tarvitaan myös oikeanlaista asennetta, kykyä kyseenalaistaa omia mielipiteitä ja kykyä asettua toisen asemaan. (Berlin, 2008, s. 126.)

Palautteenantamisessa ei tule keskittyä vain esihenkilöltä työntekijälle annettavaan palautteeseen vaan myös työntekijältä esihenkilölle annettava palaute on tärkeää. Työntekijällä on omakohtainen kokemus esihenkilön toiminnasta. Työntekijän palaute auttaa havaitsemaan heikkouksia ja vahvuuksia. Palautteen vastaanottaminen auttaa kehittymään paremmaksi esihenkilötyössä (Atwater, 1995, s. 36). Työntekijällä on velvollisuus toimia sekä palautetta vastaanottavana että

palautetta antavana osapuolena (Berlin, 2008, s. 51). Esihenkilön on taas tärkeä saada palautetta voidakseen kehittyä työssään ja kehittää esihenkilötyötään ryhmän tarpeisiin (Atwater, 1995, s. 36; Lindström & Bringsén, 2018).

3.2 Esihenkilön ja työntekijän vuorovaikutussuhde

Esihenkilön ja työntekijän välinen vuorovaikutussuhde rakentuu useista tekijöistä (Forsten-Antainen & Kultalahti, 2019, s 6). Vuorovaikutussuhteen ulottuvuuksiksi on määritelty muun muassa luottamus, velvollisuus ja kunnioitus (Graen & Uhl-Bien, 1995, s. 237). Esihenkilön ja työntekijän välinen suhde on aina yksilöllinen kokemus (Forsten-Antikainen & Kultalahti, 2019. s. 6; Lester ym. 2012). Kokemukseen vaikuttavat monet tekijät, kuten työsuhteen luonne (vakituinen vai määräaikainen), työntekijän ikä, sukupuoli ja työsuhteen kesto työorganisaatiossa. Tärkeitä kokemukseen vaikuttavia tekijöitä ovat myös henkilöiden persoonallisuus sekä vuorovaikutus- ja työelämätaidot. (Forsten-Antikainen & Kultalahti, 2019. s. 6,12.) Esihenkilö ei voi yksin vastata vuorovaikutussuhteen syntymisestä ja kehityksestä vaan vastuu on myös työntekijällä. Työntekijän on hyvä pohtia, onko esihenkilön mahdollista toteuttaa työntekijän vaatimuksia ja odotuksia. Työntekijän on tärkeä tiedostaa miten omalla toiminnalla ja asenteella voi vaikuttaa vuorovaikutussuhteen kehittämiseen. (Forsten-Antikainen & Kultalahti, 2019, s. 7).

Esihenkilöllä ja työntekijöillä tulee olla aikaa toisilleen sekä tiedon ja tuen vaihtamiselle (Liden ym., 1993, s. 662). Hyvä esihenkilö-työntekijäsuhde voi vaikuttaa positiivisesti työntekijän kokemukseen organisaation tuesta ja hyvä kokemus organisaation tuesta voi johtaa parempaan työtyytyväisyyteen ja näkyä parempana organisaatioon sitoutumisena. Esihenkilön ja työntekijän välinen hyvä suhde ei kuitenkaan välttämättä lisää työntekijän työtyytyväisyyttä tai sitoutumista organisaatioon. (Ariani & Feriyanto, 2024, s. 5, 12.) Kokemus palautteen oikeudenmukaisuudesta ja reiluudesta vaikuttavat merkittävästi esihenkilö-työntekijäsuhteeseen. Hyvällä esihenkilö-työntekijäsuhdeella on taas merkittävä vaikutus työhyvinvointiin. (Sparr & Sonnentag, 2008, s. 218.) Vuorovaikutus edellyttää aktiivista toimintaa molemmilta osapuolilta sekä vastavuoroisuutta (Forsten-Antikainen &

Kultalahti, 2019, s. 6). Hyvän työpaikan voimavaroihin kuuluu esihenkilön ja työntekijän välinen hyvä suhde (Nielsen ym., 2017, s. 110).

Vuorovaikutustilanteissa on riski väärinkäsityksille (Pirttilä ym. 2019, s. 50). Vastapuolen reaktioita voi aistia havainnoimalla fyysisiä, emotionaalisia ja käyttäytymiseen liittyviä vihjeitä. Näiden vihjeiden tunnistaminen on tärkeää niin itsessä kuin keskustelun muissa osapuolissa. Tällaisia vihjeitä ovat muun muassa erilaiset eleet kuten vaikkapa sormella osoittaminen, äänen nostaminen ja laskeminen tai silmien pyörittely. Toinen esimerkki tunnistettavista signaaleista voisi olla ilmeet, kuten silmien kostuminen, punastuminen, leuan liikkeet tai vaikkapa hymy. Tällaisten vihjeiden ja signaalien tunnistaminen tuo lähemmäksi itsetietoisuutta ja tilanteen kokonaiskuvan ymmärtämistä. (Priftanji ym., 2020.) Rauhallisuus ja kiireettömyys auttavat pysähtymään hetkeen ja mahdollistaa kuuntelemisen sekä vihjeiden huomaamisen (Berlin, 2008, s. 87).

3.3 Psykologinen turvallisuus vastavuoroisen palautteenantokulttuurin lähtökohdana

Psykologinen turvallisuus määritellään uskomukseksi, että tiimissä on turvallista ottaa riskejä ihmisten kesken. Yleensä uskomus on itsestänselvyyys, eikä asiaan kiinnitetä huomiota yksilö tai tiimitasolla. (Edmondson, 1999, s. 354.) Psykologinen turvallisuus sisältää ihmisten välisten luottamuksen, mutta on myös enemmän. Psykologinen turvallisuus sisältää keskinäisen luottamuksen lisäksi keskinäisen kunnioituksen. Psykologista turvallisuutta kokevan ihmisen on helppo olla oma itsensä. (Edmondson, 1999, s. 354; Yli-Kaitala & Toivonen, 2021.) Esihenkilöillä on keskeinen rooli psykologisen turvallisuuden ja tehokkaan palautteenantokulttuurin luomisessa. (Smeets ym. 2021.) Etenkin asiantuntijatyössä psykologisen turvallisuuden tärkeys on korostunut, sillä työnteon olosuhteet ovat muuttuneet rutiininomaisten tehtävien katoamisen sekä ennakoimattomuuden ja epävarmuuksien lisääntymisen myötä (Yli-Kaitala & Toivanen, 2021.)

Psykologisesti turvallinen työympäristö mahdollistaa sen, että voidaan olla rakentavasti eri mieltä asioista ja jakaa erilaisia näkökulmia ja ajatuksia sekä oppia

ristiriitatilanteista (Yli-Kaitala & Toivanen, 2021.) Psykologisen turvallisuudella on lisäksi havaittu positiivinen vaikutus työntekijöiden sitoutumiseen, tehtäväsuoritukseen, työtyytyväisyyteen sekä sitoutuneisuuteen (Frazier ym., 2017, s. 140).

Esihenkilöt pystyvät vahvistamaan psykologista turvallisuutta monin eri tavoin. (Yli-Kaitala & Toivanen, 2021). Luottamuksen rakentaminen voi olla tärkeä osa psykologista turvallisuutta luodessa (Edmondson, 1999, s. 375). Esihenkilöiden lisäksi tärkeä rooli psykologisen turvallisuuden rakentamisessa on työyhteisön johtoryhmillä, jotka voivat toimillaan näyttää esimerkkiä turvallisuutta tuottavista toimintatavoista kuten avoimuudesta ja aidosta vuoropuhelusta. (Yli-Kaitala & Toivanen, 2021.) Psykologinen turvallisuus ja luottamus nähdään tärkeinä, kun rakennetaan palautemyönteistä organisaatiokulttuuria. Näiden edellä mainittujen lisäksi on tärkeä luoda palautteelle viestintäkanavat sekä mahdollisuus aitoon vuoropuheluun. (Baker, 2013, s. 262.)

3.4 Esihenkilön ja työntekijöiden välinen luottamus ja avoimuus

Luottamus esihenkilöiden ja työntekijöiden välillä vahvistuu arvostusta ja myötätuntoa osoittamalla (Ikonen, 2015, s. 142). Luottamus ei rakennu tyhjästä vaan sen eteen on eri osapuolten tehtävä työtä (Alasoini, 2023, s. 20). Luottamuksen rakentaminen on oleellista ihmissuhteiden luomisessa (Lampinen ym., 2013, s. 82). Luottamusta voi rakentaa pienillä teoilla arjessa. Muodolliset ja epämuodolliset kohtaamiset kuten ennalta sovitut tai spontaanit tapaamiset, viestit tai puhelinsoitot ovat tärkeitä luottamuksen rakentamisen työkaluja. (Ikonen, 2015, s. 140.)

Palautemyönteistä ilmapiiriä rakentaessa nähdään tärkeänä turvallinen vuoropuhelu (Baker, 2013, s. 264). Työntekijöillä tulee olla turvallista kertoa työhön liittyvistä virheistä ja epävarmuuksista, kun myös esihenkilöt osoittavat, että virheistä kertominen ja niiden jakaminen lisää yhteistä osaamista. (Yli-Kaitala & Toivanen, 2021.) Esihenkilön ja työntekijän avointa ja luottamuksellista viestintää voidaan vahvistaa tunnistamalla työntekijöiden erilaiset tarpeet ja sopeuttamalla

vuorovaikutusta työntekijän tarpeisiin (Forsten-Astikainen & Kultalahti, 2019. s. 16; Puusa & Ala-Korttesmaa, 2019, s. 195).

Myötätunto on palautteenantokulttuuria vahvistava piirre, sillä se auttaa ottamaan rohkeasti esille myös erehdykset ja virheet ja vähentää pelkoa, kun ymmärretään epäonnistumisten inhimillisyys. Myötätunto itseään kohtaan on tärkeää, sillä sen avulla ymmärtää myös toisen osapuolen tekevän toisinaan tahattomasti virheitä. Luottamuksen kehittyminen ja ylläpitäminen on monimuotoinen prosessi, joka rakentuu hitaasti, mutta voi rapautua nopeasti. (Ikonen, 2015, s. 142.) Esihenkilön vilpittömyys palautteenantotilanteessa nähdään luottamusta vahvistavana tekijänä (Berlin, 2008, s. 85).

3.5 Kohtaaminen, läsnäolo ja kuulluksi tuleminen

Palautteen antamiselle ja kohtaamiselle on luotava paikkoja. (Yli-Kaitala & Toivanen, 2021). Esihenkilöiden tulee luoda puitteet ja mahdollisuudet kokoontua yhteen jakamaan kokemuksia ja oppimaan toistensa havainnoista ja toiminnan arvioinnista. (Smeets ym. 2021.) Esihenkilöiden on tärkeää kiittää virheiden jakamisesta ja tarjota apuaan. (Yli-Kaitala & Toivanen, 2021.) Negatiivisen ja korjauksen palautteen antaminen kannattaa tehdä kasvokkain, joka mahdollistaa palautteesta keskustelemisen. Ihmisillä on erilaiset taidot vastaanottaa negatiivista palautetta. (Deng ym. 2023, s.115–116) Palautteenantotilanteen onnistumista voidaan yrittää varmistaa huolellisella valmistautumisella keskusteluun (Lindström & Bringsén, 2018).

Avoimen kommunikaation lisäksi on tärkeää, että jokaisella työntekijällä on mahdollisuus tulla kuulluksi. (Yli-Kaitala & Toivanen, 2021.) Kuuleminen ja kuulluksi tuleminen vahvistaa luottamusta (Ikonen, 2015, s. 140). Kuulluksi tulemistä voidaan vahvistaa esittämällä rakentavia ja tarkentavia kysymyksiä ja kuuntelemalla tarkkaavaisesti vastaukset (Yli-Kaitala & Toivanen, 2021.) Esihenkilön tulee olla tavoitettavissa ja saatavilla työntekijöille säännöllisesti. Esihenkilön läsnäolo mataltaa kynnystä pyytää esihenkilöltä apua ja antaa tai saada palautetta. (Lester ym. 2012; Smeets ym. 2021).

Aktiivinen kuuntelu voi ilmetä pienenä arkisina tekoina (Ikonen, 2015, s.140), kuuntelemista voi näyttää empatialla, kysymyksillä tai tiivistämällä puhetta (Qian ym. 2017, s. 808). Kuuntelemalla aktiivisesti toista osapuolta on mahdollista osoittaa arvostusta kanssa keskustelijaa kohtaa. Kuunteleminen ja kuulluksi tuleminen lisää luottamusta esihenkilön ja työntekijän välillä. (Ikonen, 2015, s. 140.)

3.6 Palautekulttuuri koko työyhteisössä

Kulttuurilla tarkoitetaan tietyssä yhteisössä vallitsevia tapoja toimia. Kulttuuri muuttuu, kun se saa vaikutteita muista kulttuureista ja niitä sovelletaan olemassa oleviin tapoihin. (Kopakkala, 2018.) Palautekulttuuriin vaikuttaa esimerkiksi millaisia vuorovaikutussuhteisiin, työilmapiiriin ja psykologiseen turvallisuuteen liittyviä toimintatapoja organisaatiossa vallitsee. Palautekulttuuri muodostuu kaikesta siitä toiminnasta, jota organisaatiossa tapahtuu ja mihin liittyy palautetta. Palautekulttuuri pitää sisällään käytäntöjä esimerkiksi siitä, millä tavoin ja kuinka usein palautetta annetaan sekä sen, kuka palautetta antaa ja kuka sitä vastaanottaa. (Oulasmaa & Pesonen, 2022.)

Palautteenanto ei ole vain työntekijän ja esihenkilön välinen asia, vaan palautekulttuuria tulee vahvistaa koko työyhteisössä. Palautekulttuurin vahvistamiseksi tulee tunnistaa, että palautteen antaminen ja vastaanottaminen on jatkuva mahdollisuus oppia. (Baker, 2013, s. 262.) Esihenkilön ja työntekijän väliseen palautteenantokulttuuriin vaikuttaa myös se, miten työyhteisössä arvioidaan työtä yhteisesti. (Smeets ym. 2021.) Yhteinen arviointi tarkoittaa sitä, että tiimi kokoontuu säännöllisesti yhdessä keskustelemaan siitä, mikä toimii hyvin tai mikä kaipaa parantamista seuraavalla kerralla. (Smeets ym. 2021.) Organisaation tulee tukea esihenkilöitä palautteen antamisessa (Qian, 2017, s. 808).

Organisaatioissa tulisi kehittää kulttuuria, joka helpottaa palautteen hakemista ja edistää avoimen viestinnän kulttuuria. Työntekijöitä on tärkeää kannustaa palautteen hakemiseen ja aktiiviseen keskusteluun omista työrooleista. (Manolache & Epuran, 2023, s. 25.) Parhaimmillaan organisaatiossa on palautemyönteinen

ympäristö, jossa pyritään erilaisiin oppimismahdollisuuksiin ja saadaan oppimisprosessissa aktiivisesti palautetta (Baker, 2013, s. 263; Edmondson, 1999, s. 351). Palautemyönteisessä organisaatiossa on mahdollisuus keskustella virheistä ja kokeilla (Edmondson, 1999, s. 351). Organisaatio, jossa palautteen hakeminen ja avoin keskustelu on mahdollista, lisää työntekijöiden minäpystyvyyttä, tyytyväisyyttä ja kokemusta merkityksellisyydestä (Manolache & Epuran, 2023, s. 27). Vuoropuhelun tulee osallistua organisaatiossa kaikkien työntekijöistä aina ylimpään johtoon asti. (Baker, 2013, s. 262.)

4 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS JA TAVOITTEET

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää fokusryhmäkeskusteluilla esihenkilöiden ja työntekijöiden kokemuksia heidän välisistään onnistuneista palautteenantotapahtumista. Tarkoituksena on kuvata, millaiset tekijät vahvistavat esihenkilöiden ja työntekijöiden välistä vastavuoroista palautteenantokulttuuria asiantuntijaorganisaatiossa. Lisäksi tarkoituksena on saatujen tutkimustulosten pohjalta laatia suositus siitä, miten asiantuntijaorganisaatiossa esihenkilöiden ja työntekijöiden välistä vastavuoroista palautteenantokulttuuria voidaan vahvistaa. Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa työyksikölle tietoa, jonka avulla tulevaisuudessa voi kehittää työyksikössä palautekulttuuria.

Tutkimuskysymykset

1. Millaisia kokemuksia esihenkilöillä ja työntekijöillä on heidän välisistään onnistuneista palautteenantotapahtumista?
2. Millaiset tekijät vahvistavat esihenkilön ja työntekijän välistä vastavuoroista palautteenantokulttuuria?

5 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTTAMINEN

5.1 Tutkimusmenetelmän valinta

Opinnäytetyömme on luonteeltaan kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Laadullisella tutkimuksella tutkitaan ilmiön subjektiivista luonnetta. Laadullinen tutkimus sopii, kun halutaan kuvata ilmiötä, joka perustuu ihmisten kokemusten ymmärtämiseen ja vuorovaikutukseen. (Puusa & Juuri, 2020, s. 76-77.) Opinnäytetyömme kannalta on tärkeää kuulla tutkimukseen osallistuvien kokemuksia ja näkökulmia.

Valitsimme tutkimusmenetelmäksi fokusryhmäkeskustelun, jossa vuorovaikutuksen pääpaino on ryhmän keskustelussa (Pietilä, 2010, luku Systemaattisten havaintojen tuottaminen ja kahden aineiston vertailu). Emme olisi saaneet vastauksia tutkimuskysymyksiimme suljetulla haastattelulomakkeelle. Kokemusten ja ajatusten selvittäminen olisi voinut olla mahdollista esimerkiksi yksilö- tai ryhmähaastattelujenkin kautta (Hirsjärvi & Hurme, 2022, luku Yksilö vai ryhmähaastattelu). Valitsimme fokusryhmäkeskustelun, koska toivoimme erilaisten kokemusten ja näkökulmien ruokkivan keskustelua (Valtonen & Viitanen, 2020, s. 119). On mahdollista, että yksilöhaastattelulla olisimme voineet päästä aiheeseen ja yksilön kokemukseen syvemmälle (Puusa, 2020, s. 106). Tiedostimme riskin fokusryhmäkeskustelun valinnassa, sillä toimimaton ryhmä ei välttämättä lähde keskustelumaan (Valtonen & Viitanen, 2020, s. 119).

Fokusryhmäkeskustelun rungoksi valittiin teemahaastattelu. Teemahaastattelussa keskitytään ennalta valittuihin teemoihin (LIITE 6). Teemahaastattelurunko tehtiin taustateorian ja tutkimuskysymysten perusteella (Puusa, 2020, s. 112-113). Teemahaastattelun avulla varmistimme, että jokainen fokusryhmä keskusteli samoista teemoista, vaikka käsittelyjärjestys olikin vapaa (Hirsjärvi & Hurme, 2022, luku Teemahaastattelu – puolistrukturoitu haastattelu). Ennen tutkimussuunnitelman jättämistä olimme testanneet neljän hengen keskusteluryhmällä valitsemamme teemat ja tarkentavat kysymykset, tarkistaen saammeko vastauksia tutkimuskysymyksiimme. Ryhmässä kävimme läpi suunnittelemamme teemat ja tarkentavat kysymykset. Testiryhmä vastasi hyvin tutkittavien kohderyhmää.

Testiryhmän tietoja ei tallennettu mihinkään, eikä tietoja käytetty osana tutkimusta. Testitilaisuudessa toinen opinnäytetyöntekijä toimi sovitusti tarkkailijana Teamsin kautta. Keskustelun ajan kamera oli suljettuna, eikä tarkkailija kommentoinut tilannetta mitenkään. Tilaisuuden jälkeen käytiin yhdessä palautekeskustelu opinnäytetyöntekijöiden ja testitilaisuuteen osallistuneiden kesken. Esitetauksen palautteen perusteella karsimme kysymysten päällekkäisyyttä, tarkensimme ennakkotehtävän ohjeistusta ja saimme suuntaa kauanko keskustelussa todennäköisesti voi mennä.

5.2 Tutkimusympäristö ja tutkittava kohderyhmä

Tutkimuksen työelämäkumppanina on n. 50 työntekijän keskisuuri evankelis-luterilainen seurakunta, jonka työntekijöistä seitsemän on esihenkilöasemassa. Seurakuntaa voidaan luonnehtia moniammatilliseksi asiantuntijaorganisaatioksi. Asiantuntijaorganisaatiossa työntekijät ovat oman työnsä parhaita asiantuntijoita, eikä esihenkilö voi hallita kaikkia alaistensa vastuualueita. Asiantuntijaorganisaatiossa kullakin työntekijällä on vastuu oman työn tekemisestä siten, että se palvelee organisaation tavoitteita. Tämä edellyttää toimivaa vuorovaikutusta esihenkilöiden ja työntekijöiden välillä, jotta muutos olisi mahdollista ja pystytään yhdessä rakentamaan tavoitteita tukevaa toimintaa. (Puusa & Ala-Kortesmaa, 2019, s. 190.)

Työyhteisössä on toteutettu laaja työhyvinvointikysely ulkopuolisen organisaation toimesta vuosina 2019 ja 2023. Työhyvinvointikyselyn tulokset olivat lähes kauttaaltaan parantuneet ja erityisesti johtamiseen liittyvissä teemoissa oli tapahtunut suuria positiivisia muutoksia. Työhyvinvointikyselyssä kuitenkin oli havaittavissa, että esihenkilöiden ja työntekijöiden välinen palautteen antaminen oli vähentynyt aiempaan tutkimukseen verrattuna. Vajaa puolet työntekijöistä (44 %) kertoi saaneensa esihenkilöltään tutkimusta edeltäneinä kuukausina positiivista ja ainoastaan 18 % vastaajista oli saanut korjaavaa palautetta. Työntekijöiltä esihenkilöille annettu palaute oli vielä vähäisempää, sillä vain 18 %:a esihenkilöistä kertoi saaneensa positiivista palautetta alaisiltaan ja 9 %:a oli saanut korjaavaa palautetta. (henkilökohtainen tiedonanto, i.a.)

Tutkimuslupa haettiin organisaation johtoryhmältä, joka antoi puheenjohtajalleen (vs. kirkkoherra) oikeuden allekirjoittaa hakemus ja opinnäytetyösopimus. Tutkimusluvun saamisen jälkeen toinen opinnäytetyöntekijöistä esitteli opinnäytetyön tutkimussuunnitelman tammikuussa 2024 asiantuntijaorganisaation työntekijäkokouksessa, johon osallistuivat lähes kaikki työntekijät. Tutkimuksen kohderyhmänä olivat asiantuntijaorganisaation työntekijät ja esihenkilöt. Kriteerit tutkimukseen osallistumiseksi työntekijöillä ja esihenkilöillä olivat vapaaehtoisuus ja työskentely kyseisessä organisaatiossa fokusryhmäkeskustelujen aikaan. Lisäksi esihenkilöillä oli kriteerinä osallistumiselle, ettei muodostu esihenkilö-alaisuhdetta toisen esihenkilön kanssa. Kolme esihenkilöä ei soveltunut tutkimukseen.

Suullisen esittelyn lisäksi opinnäytetyön suunnitelman materiaali oli myös kirjallisena saatavana. Rakensimme kirjallisen infopaketin kaikkien työntekijöiden saataville ja materiaali oli luettavissa organisaation Teams-tiedostoissa. Infopakettiin oli koottu hyvän tieteellisen käytännön kannalta tutkittavien kannalta olennaiset lomakkeet ennakkoon ja rauhassa tutustuttaviksi. Infopaketin saatekirjeestä kävi ilmi mm. opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite sekä opinnäytetyön tekijöiden yhteystiedot. Informointilomake tietosuojaselosteineen (LIITE 1) kuvasi sitä, mitä henkilötietoja opinnäytetyön tutkittavilta kerätään ja mistä syystä sekä miten näitä henkilötietoja käsitellään. Aineistohallintasuunnitelmaan (LIITE 2) oli puolestaan koottu kaikki tiedot siitä, miten tässä opinnäytetyössä tallennetaan, säilytetään, käsitellään ja lopulta tuhotaan aineisto mikä fokusryhmäkeskusteluista syntyy. Vaikka tutkimuslupa oli haettu jo kohdeorganisaatiolta, tuli jokaisen tutkimukseen osallistuvan antaa suostumus osallistua fokusryhmäkeskusteluun myös henkilökohtaisesti allekirjoittamalla tutkittavan suostumuslupalomake (LIITE 3). (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2023.) Infopaketti sisälsi myös fokusryhmäkeskusteluun virittävän ennakkotehtävän (LIITE 4), jotta siihenkin oli mahdollisuus tutustua ennen päätöstä tutkimukseen osallistumisesta.

Tavoitteena oli koota työntekijöiden fokusryhmät mahdollisimman moniammatillisesti, jotta eri ammattikuntien ääni saataisiin mahdollisimman laajasti kuuluviin. Tässä onnistuttiin erinomaisesti organisaation edustajalta saatujen tietojen avulla. Tutkimukseen ilmoittautui 16 vapaaehtoista osallistujaa, joista neljä oli

esihenkilöitä. Kaikki organisaation tiimit olivat edustettuna fokusryhmäkeskusteluissa. Esihenkilöt saattoivat tarkastella tutkimuksen aihepiiriä sekä työntekijän että esihenkilön roolista käsin.

5.3 Aineiston keruu

Fokusryhmäkeskustelut toteutettiin helmikuussa 2024. Fokusryhmäkeskustelutilaisuus järjestettiin neljälle eri neljän henkilön ryhmälle. Fokusryhmäkeskusteluun tuleville annettiin etukäteen mietittäväksi keskusteluun virittävä ennakkotehtävä (LIITE 4) (Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku Kysely ja haastattelu). Ennakkotehtävän avulla pyrittiin siihen, että tutkittavat olisivat jo etukäteen palauttaneet mieleen onnistuneita palautteenantotapahtumia, jolloin olisi helpompi lähteä keskustelemaan valitsemastaan kokemuksesta. Etukäteen miettimällä oli mahdollisuus miettiä minkä kokemuksen ryhmätilanteessa haluaa lähteä jakamaan.

Fokusryhmäkeskusteluissa ryhmät jaettiin siten, että samassa keskustelussa ei ole esihenkilöitä ja heidän alaisiaan. Ryhmien jakamisessa käytettiin apuna organisaation edustajan asiantuntemusta, jotta esihenkilöitä ei ollut samassa ryhmässä työntekijöiden kanssa. Niistä vapaaehtoisista, jotka eivät olleet esihenkilöasemassa, koottiin yhteensä kolme työntekijöiden fokusryhmää ja ne työntekijät, jotka olivat esihenkilöasemassa, muodostivat yhden esihenkilöiden fokusryhmän.

Fokusryhmäkeskustelut järjestettiin asiantuntijaorganisaation tiloissa. Tutkittavat saivat osallistua fokusryhmäkeskusteluun työajalla. Työntekijöiden fokusryhmäkeskustelut järjestettiin kodikkaassa kerhotilassa, jossa oli mukava sohva- tai nojatuolipaikka jokaiselle keskustelijalle. Esihenkilöt valitsivat omaksi keskustelutilakseen rauhallisen keittiöympäristön rakennuksesta, jossa ei liiku ulkopuolista väkeä. Molemmat keskustelutilat valittiin siten, että niissä käydyt keskustelut eivät kantautuneet tilojen ulkopuolelle. Kaikki keskustelutilaisuudet aloitettiin kahvittelulla ja samalla käytiin läpi fokusryhmäkeskustelun pelisäännöt (LIITE 5). Kahvihetkiä ei nauhoitettu.

Molemmat opinnäytetyöntekijät fasilitoivat kaksi keskustelua, toinen opinnäytetyöntekijä ei ollut paikalla keskustelutilanteessa. Keskustelut jaettiin opinnäytetyöntekijöiden kesken fasilitoitavaksi esteellisyystekijät (esim. aikataulujen yhteensovittaminen) huomioiden. Fasilitaattorina tärkein tehtävämme oli mahdollistaa ryhmille vuorovaikutteisuutta tukeva keskusteluympäristö ja huolehtia erityisesti siitä, että jokainen osallistuja pääsi osallistumaan keskusteluun kertomalla oman mielipiteensä. Huolehdimme, että keskustelussa käytiin läpi sovitut teemat ja tarvittaessa teimme tarkentavia kysymyksiä ja jaoimme puheenvuoroja. Pyrimme fasilitoijina olemaan mahdollisimman neutraaleja ja toimimaan erityisesti kuuntelevassa, kysymysten esittäjän ja puheenvuorojen jakajan roolissa. Pyrimme tukemaan fokusryhmiä yhteiseen ajatuksen vaihtoon ja kokemusten jakamiseen tuomatta keskusteluun omia näkemyksiämme tai kokemuksiamme keskustelun teemoista. Keskustelut nauhoitettiin ja ne olivat kestoltaan noin tunnin mittaisia.

5.4 Aineiston analyysi

Aineiston analyysi tehtiin pian aineiston keräämisen jälkeen, jolloin haastattelutilanteet olivat vielä tuoreessa muistissa. Aineisto purettiin ensin litteroimalla ääninauhat. Litteroitua aineistoa tuli kaikkiaan 74 arkkia, fontti Times New Roman, fonttikoko 12 ja riviväli 1,5. Fokusryhmäkeskustelut litteroitiin ryhmätasolla, puheenvuorot kirjoitettiin auki mutta yksittäisen keskustelijan puheenvuoroja ei erotettu. Litteroinnissa ei ole myöskään merkitty mitkä kaikki puheenvuorot kuuluvat samalle henkilölle. Tällä linjauksella on pyritty vähentämään keskustelijoiden tunnistettavuutta.

Litteroinnissa tutkimuskysymyksen luonne määrittelee sen, miten tarkkaa litteroinnin tulee olla (Ruusuvoori & Nikander, 2017, luku Haastatteluaineiston litterointi). Tässä opinnäytetyössä olimme erityisesti kiinnostuneita aineiston asiasällöstä, jolloin litteroinnissa ei ole huomioitu sosiaalisia ja vuorovaikutuksellisia seikkoja, kuten esimerkiksi taukoja tai päällekkäin puhuttuja puheenvuoroja. Tällöin litteroinnissa riittää, että puheen sisältö kirjataan ymmärrettävästi. Haastattelijan esittämät kysymykset litteroitiin myös. Haastattelijan tekemien kysymysten

muotoiluun on tärkeää voida palata ja tarkastella onko niillä ollut vaikutusta vastauksiin. Litterointi vaiheessa tunnistetiedot poistettiin aineistosta.

Aineiston analyysimenetelmäksi valittiin induktiivinen sisällönanalyysi, sisällönanalyysin avulla aineistoa analysoidaan systemaattisesti. Sisällön analyysi sopii hyvin kirjallisen materiaalin analyysiin (Kyngäs & Vanhanen, 1999, s. 3, 5, 7). Molemmat opinnäytetyöntekijät litteroivat kaksi fokusryhmäkeskustelua. Aineiston analyysia ohjasi tutkimuskysymykset (Elo ym. 2022, s. 217; Kyngäs & Vanhanen, 1999, s. 5). Analysoimme vain sen mikä aineistossa on selvästi ilmaistu. (Kyngäs & Vanhanen, 1999, s. 4). Litteroitu aineisto luettiin läpi useaan kertaan kokonaiskuvan muodostamiseksi (Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku Aineistolähtöinen sisällönanalyysi). Teimme analyysin ensimmäisellä kerralla itsenäisesti ja sovitimme tuloksemme yhteen. Emme kuitenkaan olleet tyytyväisiä ensimmäiseen analyysiin, sillä koimme, että siinä oli hävinnyt aineiston rikkaus. Teimme analyysin uudestaan.

Aineisto käytiin systemaattisesti läpi tutkimuskysymys kerrallaan, ensin etsittiin vastauksia tutkimuskysymykseen numero yksi ja sen jälkeen kysymykseen kaksi. Teimme neljä taulukkoa Wordiin, kahteen tutkimuskysymykseen omat taulukot työntekijöille ja esihenkilöille. Taulukossa vasemmassa sarakkeessa on alkupe- räinen litteraatti ilman tunnistetietoja ja oikeaan sarakkeeseen etsittiin alkuperäisestä litteraatista tutkimuskysymykseen vastaava ilmaisu, joka pelkistettiin jäljittelemään mahdollisimman tarkasti tutkittavan puhetta. Pelkistetyt ilmaisut koottiin listaksi ja lista käydään vielä läpi kysyen tutkimuskysymystä. Pelkistetyistä ilmaisuista etsittiin samankaltaisuuksia ja aineisto ryhmiteltiin samankaltaisten ilmaisujen mukaisesti. Tämän jälkeen teimme uudet taulukot esihenkilöiden ja työntekijöiden pelkistetyille ilmaisuille molempiin tutkimuskysymyksiin. Taulukkoon laitoimme pelkistetyt ilmaisut ryhmiteltynä ja lisäksi taulukossa oli sarake alakategorioiden luomiseksi. Ryhmitellyistä pelkistetyistä ilmaisuista loimme alakategoriat (Taulukko 1).

Taulukko 1. Esimerkki pelkistyksistä alakategorioiden luomiseen.

Pelkistetty lause	Alakategoria
Koko työyhteisön pitää olla aktiivinen palautteen antamisessa. (1) Palautteenannosta muistutellaan koko työyhteisöä. (1) Yhteinen palaute vahvistaa omaa tiimiä ja tiimin yhteenkuuluvuutta. (1) Palautemyönteisen ilmapiirin rakentaminen. (3) Kuulumisten kysyminen muuttaa toimintakulttuuria ja sen kautta ihan huomaamatta annetaan toisille palautetta. (3) Kokouksissa kehumisten ja onnistumisten kierros tekee työtä näkyväksi. (3) Luodaan uusi palautteenantorutiini osaksi olemassa olevaa toimintaa. (3) Palautteenanto -sanaa viljellään koko työyhteisössä. (3) Positiivinen työyhteisö, jossa on helppo olla. (1) Työnantajan tuki sille, että työntekijöiden on mahdollista kohdata toisiaan yhteisönä. (2) Opitaan tuntemaan toisemme tiimin kesken. (2) Ilmapiiri on avoin. (2)	Palautteenantokulttuuri on esillä koko työyhteisön tasolla.
Esihenkilö ja työntekijä tapaavat toisiansa säännöllisesti. (2) Esihenkilöllä olisi aikaa kiertää ja tavata useammin alaisiaan. (2) Järjestää sellaisia rutiineja, että tulee kohdattua ja nähtyä. (3) Esihenkilö tekee tikusta asiaa ja järjestää alaisten tapaamisia tavalla tai toisella. (3) Säännöllisen vartin varaaminen palautekeskusteluun. (3) Järjestetään [esihenkilö ja työntekijä] 15 minuutin juttuja [tapaamisia] (3) [Palautteenantokulttuuria vahvistaa], että vuorovaikutusta ainakin on. (3)	Esihenkilö ja työntekijä tapaavat toisiaan säännöllisesti edes lyhyitä aikoja.

Ensimmäiseen tutkimuskysymykseemme liittyen muodostui yhteensä 30 alakategoriaa, joista esihenkilöiden kokemuksiin liittyi 14 ja työntekijöiden kokemuksiin 16 alakategoriaa. Toiseen tutkimuskysymykseen muodostui yhteensä 33 alakategoriaa, joista 17 oli työntekijöiden keskusteluista, 6 esihenkilöiden keskustelusta ja 10 molempien näkökulmista nousevia tekijöitä. Alakategorioiden luomisen jälkeen tarkistimme, oliko tarpeen yhdistää niitä edelleen. Aineistoa abstrahointiin yhdistämällä kategorioita niin kauan kuin se oli mahdollista ja mielekästä, huolehtien samalla aineiston rikkauden säilymisestä. Alakategorioista muodostettiin yläkategoriat, joita muotoutui lopulta viisi ensimmäiseen tutkimuskysymykseen ja kolme jälkimmäiseen tutkimuskysymykseen. Yläkategorioiden ideoimisessa käytimme tekoälyä apuna. Analyysin edetessä havaittiin toisen tutkimuskysymyksen kohdalla, että työntekijöiden ja esihenkilöiden näkemykset ovat hyvin samankaltaisia, joten ne päädyttiin lopulta yhdistämään samaan analyysitaulukkoon (Taulukko 2). Lopulta yläkategorioista muodostettiin vielä yhdistävä kategoria. Abstrahointi jatkui niin kauan kuin se oli aineiston kannalta tarkoituksenmukaista.

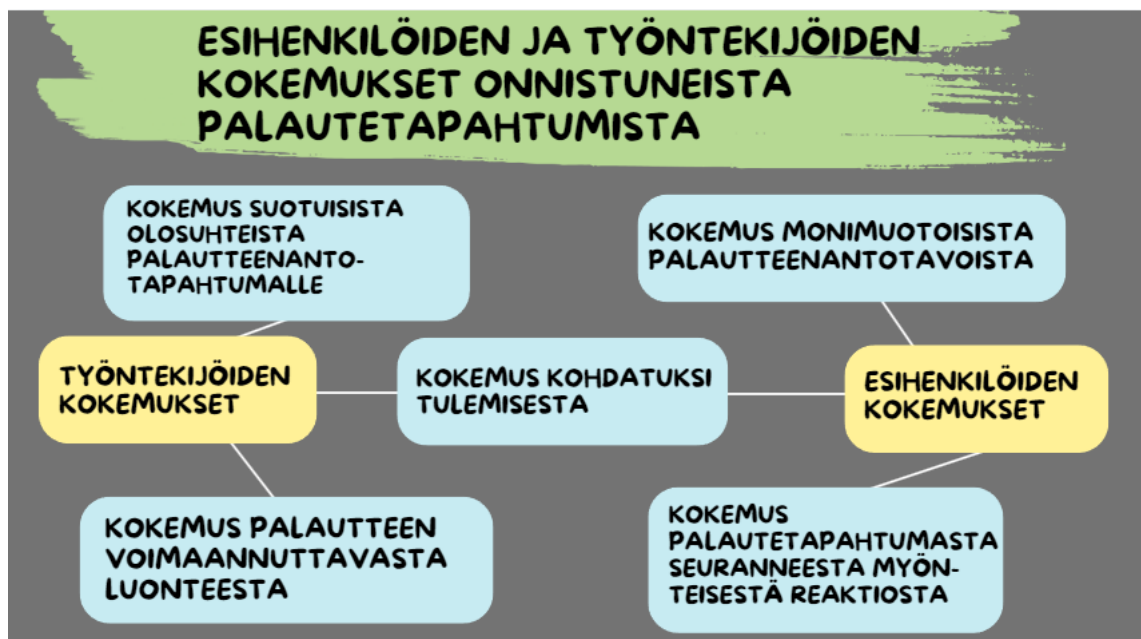
Taulukko 2. Analyysitaulukko: Millaiset tekijät vahvistavat esihenkilön ja työntekijöiden välistä vastavuoroista palautteenantokulttuuria

Esihenkilön ja työntekijän välistä vastavuoroista palautteenantokulttuuria vahvistavat tekijät. Työntekijät * Esihenkilöt *		
ALAKATEGORIA	YLÄKATEGORIA	YHDISTÄVÄ KATEGORIA
Palautekulttuuri on esillä koko työyhteisön tasolla. **	Palautekulttuurin kehittäminen koko työyhteisössä	Vuorovaikutteinen palautekulttuuri
Palautteen antamista harjoitellaan työyhteisössä. *		
Työyhteisössä kannustetaan antamaan kaikenlaista palautetta. *		
Palautteenannosta muistutetaan arjessa säännöllisesti työyhteisössä. *		
Palautetta voi antaa työyhteisössä julkisesti harkintaa käyttäen. *		
Palautteen antamista sanoitetaan. **		
Työyhteisössä on määritelty mitä on palaute. *		
Molemmat osapuolet tietävät mitä palaute koskee. *		
Odotustaso on yhteisesti määritelty. *		
Toisen asemaan asettumisen taito. **	Vahvat sosiaaliset taidot.	
Taito sanottaa omaa kokemusta *		
Taito malttaa kuunnella toisen osapuolen näkökulma. **		
Molempien osapuolten näkökulmien kertominen tasavertaisina. *		
Palautteen reflektointitaito **		
Taito käyttää tunnefilteriä. *		
Hyvät sosiaaliset taidot. *		
Korjaava palaute muotoillaan rakentavaan sävyyn. **		
Palautetta voi myös pyytää. *		
Keskustelu on toista arvostavaa. *		
Erilaisten persoonien huomiointi palautteenantotilanteissa. *		
Palaute annetaan rehellisesti, asiallisesti ja suoraan. **		
Palaute annetaan sopivan ajan puitteissa. *		
Keskittyminen palautteenantotilanteessa. *		
Palautteenantajan aitous. *		
Esihenkilö ja työntekijä tapaavat toisiaan säännöllisesti edes lyhyitä aikoja. *	Esihenkilön ja työntekijän välinen hyvä vuorovaikutussuhde.	
Palautteen annolle varataan aikaa. *		
Esihenkilö ja työntekijä tutustuvat toisiinsa. **		
Esihenkilön ja työntekijän välinen luottamus. **		
Esihenkilön ja työntekijän välinen avoimuus. *		
Esihenkilö on työntekijöidensä tuki ja turva. *		
Esihenkilö huomii työntekijän henkilökohtaisesti. **		
Kasvokkain annettu palaute vähentää väärinymmärryksen riskiä. *		
Esihenkilö huomii työntekijän säännöllisesti. *		

6 TULOKSET

6.1 Työntekijöiden ja esihenkilöiden kokemuksia heidän välisistään onnistuneista palautetapahtumista

Työntekijöiden kokemuksissa onnistuneissa palautteenantotapahtumista oli löydettävissä kokemukset palautteen voimaannuttavasta luonteesta, kohdatuksi tulemisesta ja suotuisista olosuhteista palautteenantotapahtumalle. Esihenkilöiden kokemuksissa puolestaan löydettiin kokemukset kohdatuksi tulemisesta, monimuotoisista palautteenantotavoista sekä palautetapahtumaa seuranneesta myönteisestä reaktiosta. Kohdatuksi tulemisen kokemus oli siis yhteinen sekä työntekijöille että esihenkilöille (Kuvio 1).



Kuvio 1. Esihenkilöiden ja työntekijöiden kokemukset onnistuneista palautetapahtumista.

Työntekijöiden onnistuneissa palautekokemuksissa suurin osa oli sisällytettävissä kokemukseen palautteen voimaannuttavasta luonteesta. Työntekijät kuvasivat kokemuksissaan palautteen sisältöä, joka oli ollut sävyiltään positiivista, kannustavaa, kiittävää ja reilua. Työntekijät olivat kokeneet tulleensa huomatuksi, ja he olivat suhtautuneet itseensä myötätuntoisemmin palautteen saatuaan. Palaute oli saattanut yllättää. Erityisen hyvältä palautekokemus oli tuntunut niissä tilanteissa, kun palautetta oli saanut asiasta, jonka eteen oli nähnyt vaivaa.

keskustelin esimiehen kanssa, niin siinä tuli kummiski semmoista niin kun kannustavaa ja positiivista palautetta, että kyllä se varmaan on kuitenkin mennyt ihan hyvin ja sä oot ollut siinä tilanteessa just silloin kuin tilanne vaati. (Ryhmä 1).

vähän jännitin, että osaanko tehdä siinä kaiken ja sitten siinä oli vähän semmoista kiirettäkin ja sitten koin sen tilanteen jälkeen, että tää ei nyt ihan mennyt nappiin, että siinä meni montakin juttua mun mielestä pieleen, mutta sitten esimieheltä sain positiivista palautetta ja hän sanoi, että hän ymmärtää sen, että siinä oli tosiaan sitä kiirettä ja, että hän suhteutti sen asian siihen, että mä olin tosiaan vasta aika vähän aikaa ollut töissä ja, että hän ei odottanut multa yhtään sen enempää ja hän jopa sanoi, että hän on niinku tosi positiivisesti yllätynyt ja ilahtunut siitä, että mä hoidin sen tilanteen niin hyvin. Niin siitä tuli itselle semmoinen hyvä mieli. (Ryhmä 3)

johon mä oon nähnyt tavallista enemmän vaivaa ja sitten siitä jos saa myönteistä palautetta niin kyllä se tuntuu paremmalta kuin semmoinen jonka mä oon tehnyt vasemmalla kädellä (Ryhmä 3)

Toisena havaintona työntekijöiden kokemuksissa nousi esiin kokemus siitä, että he olivat kokeneet tullessa kohdatuksi onnistuneissa palautetapahtumissa. Kohdatuksi tulemisen kokemus nousi erityisesti kokemuksesta, että palautetilanteessa oli oltu läsnä, niissä oli kohdattu ihminen ihmisenä ja esihenkilö oli huomioinut olosuhteet, kuten vaikkapa kiireen tai työntekijän työkokemuksen palautetta antaessaan.

semmoinen 100 prosenttinen läsnäolo, vaikka tietää, että siellä on kiirettä ja vaikka minkämoista. (Ryhmä 1)

Tullaan siinä samalle tasolle. Katsotaan, tästä samalta kohdalta, että ei niinku olla siellä jossain aina silleen ylhäältäpäin jotenkin. (Ryhmä 2)

Kolmas havainto, joka toistui työntekijöiden kokemuksissa onnistuneista palaute-tapahtumista, oli suotuisat olosuhteet. Suotuisina olosuhteina koettiin yhteisen ajan varaaminen esimerkiksi kehityskeskustelun tai suorituslisäarviointikeskustelun muodossa. Toisaalta myös spontaanisti ohimennen annettu palaute koettiin onnistuneeksi, sillä niissä tilanteissa palaute tuli oikea-aikaisesti ja työntekijä oli kokenut olevansa merkityksellinen, kun esihenkilö kiireenkin keskellä pysähtyy kiittämään tai kysymään kuulumisia. Palautteenantotilanteessa oli koettu olevan turvallinen ilmapiiri. Kahdenkeskisten palautetapahtumien rinnalle nousi myös

kokemuksia oikea-aikaisena julkisesti annetuista palautetilanteista, jotka oli koettu onnistuneiksi.

kehityskeskusteluissa, silloinhan on se aika ihan varattuna molemmin puolin. Silloinhan siellä jaetaan sitä palautetta ja muistan itsekin esihenkilöä kehuneeni tämmöisessä kehityskeskustelussa (Ryhmä 2)

siis se, että vaikka se ei ole pitkäkään hetki, että ihan vaikka yksi minuutti tai ei välttämättä sitäkään, mutta se, että pysähtyy ja antaa sen palautteen tai vaikka se, että kysyy miten menee, niin siinä tulee jo itselle semmoinen olo, että mä oon merkityksellinen. (Ryhmä 1)

se on merkityksellinen asia niissä tilanteissa, että on se rauha semmoinen jotenkin turvallinen ilmapiiri, ympäristö. (Ryhmä 1)

täytyy myöntää kyllä, että kyllä se vähän imartelea, kun se sanotaan ääneen, jopa muiden kuullen. (Ryhmä 2)

Esihenkilöiden kokemuksissa onnistuneista palautteenantotapahtumissa oli löydettävissä kokemukset monimuotoisista palautteenantotavoista, kohdatuksi tulemisesta ja palautetapahtumaa seuranneesta myönteisestä reaktiosta. Näistä vahvimmin puheenvuoroissa esiintyi kokemukset monimuotoisista palautteenantotavoista sekä kokemus kohdatuksi tulemisesta. Kokemus kohdatuksi tulemisesta oli yhteneväinen työntekijöiden kokemusten kanssa, tosin kohdatuksi tulemisen kokemus näyttäytyi vielä vahvemmin esihenkilöiden kuin työntekijöiden puheessa. Esihenkilöt olivat onnistuneissa palautteenantotapahtumissa kokeneet, että niissä oli kohdattu ihminen ihmisenä ja tultu ymmärretyksi. Esihenkilöt kuvasivat näihin kokemuksiin liittyen palautetapahtuman tunnelmaa hyväksi ja rauhalliseksi. He olivat kokeneet myös vastavuoroisuutta sekä saaneensa työntekijöiltä palautetta, joka oli tuntunut hyvältä.

tähdätään siihen, mitä säkin sanoit, että kohdataan ihmiset ihmisenä, että jotenkin just siinä, että musta tuntuu, että kaikissa näissä onnistuneissa tilanteissa

semmoinen ymmärrys siitä, että miten ihmistä pitää kohdella ja, että kaikki tarvitsee myös arvostusta ja myös sitä, että heidän onnistumisensa huomioidaan, vaikka sitä korjaavaa palautetta pitää myös antaa jotenkin

...niin se ehditään myöskin käsitellä ja sitten musta tuntuu, että silloin se kääntyy onnistuneeksi, koska sitten me päästään ikään kuin samalle sivulle. Me ymmärretään sitten toisiamme.

silloin kun se on hyvä niin siinä vielä viipyillään tavallaan siinä tilanteessa ja tunnelmassa

mä varaan siihen kaksi tuntia aikaa, että jokaiselle työntekijälle jää tavallaan semmoista aikaa tekeytyä siihen tilanteeseen

Esihenkilöiden kokemuksissa onnistuneista palautteenantotapahtumista korostui vahvasti monimuotoiset palautteenantotavat. Siinä missä työntekijät lähinnä kuvasivat sanallista palautteenantoa, esihenkilöt toivat esiin palautteenantotapojen monimuotoisuuden. Esihenkilöt kuvasivat onnistuneita palautteenantotapahtumia, joissa palautetta oli saatettu antaa sanallisen palautteen lisäksi esimerkiksi käytännön teoin, huomionosoituksin tai koskettamalla. Erityisesti kiittävänä palautteena esihenkilöt olivat tarjonneet työntekijöille esimerkiksi lounaan tai pullakahvit, tai vaikkapa ostaneet kukkakimpun tai muun pienen kiitoslahjan. Koskettamalla esimerkiksi olkapäähän tai halaamalla esihenkilöt olivat osoittaneet työntekijöille empatiaa, myötätuntoa, kannustusta ja kiitosta. Joissain tilanteissa koskettamalla oli tahdottu lisätä tilanteen tärkeyttä.

enemmän semmoinen niin kun teoilla ja sillä tavalla, etten mä ehkä aina pue niin sanoiksi kaikkea, vaan se tulee jotakin muuta kautta ilmi

sitten syödään jäätelöä ja pullaa ja mitä nyt milloinkin syödään ja sitten mä sanoitan sen, että hyvin veditte ja saatiin hommat tehtyä

[he olivat] olleet suurena apuna ja aiheellisena kiitoksena tarjosin lounaan tuolla lounasruokalassa

se tietysti riippuu tilanteesta ja riippuu ihmisistä ja täytyy olla tietty luottamus, mutta ihan semmoinenkin, että koskee johonkin ihmiseen, niin se vaikuttaa aika paljon siihen, miten se sun sanomasi asia menee perille

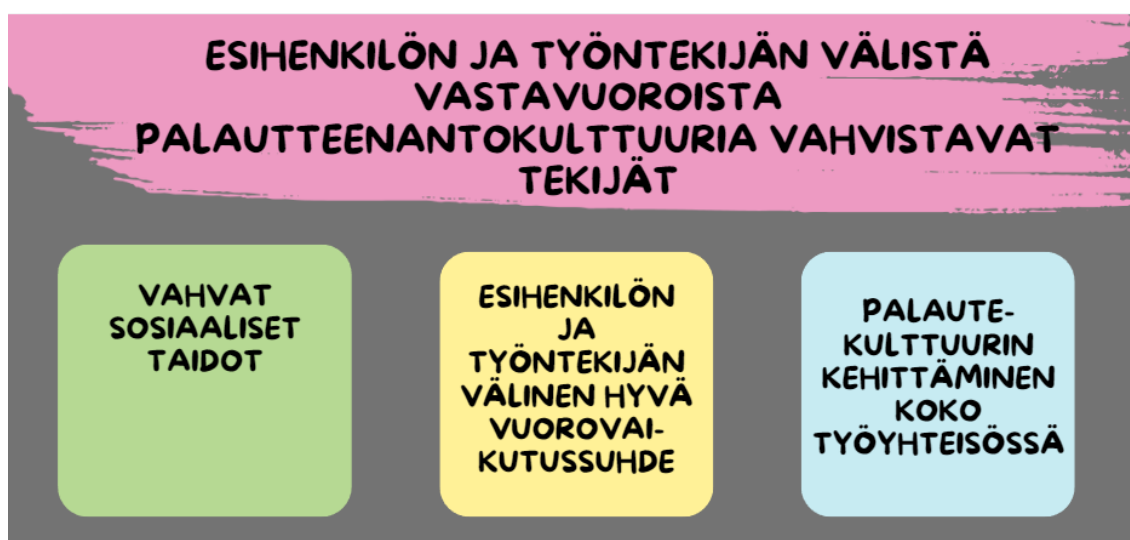
Kolmantena esihenkilöiden kokemuksena nousi esiin vielä kokemus palautetapahtumasta seuranneesta myönteisestä reaktiosta. Esihenkilöt kokivat, että onnistuneen palautetilaisuuden jälkeen seurasi myönteinen muutos palautteen saajan toiminnassa tai palaute oli päässyt yllättämään palautteen saajan positiivisesti.

huomasin tän keskustelun jälkeen, että hän oli ottanut onkeensa ja oli ruvettu toimimaan vähän eri tavalla

koin, että se oli hänelle ehkä vähän yllättäväkin asia, että hän otti sen mun mielestä tosi silleen vakavasti, mutta hyvällä tavalla

6.2 Esihenkilöiden ja työntekijöiden välistä vastavuoroista palautteenantokulttuuria vahvistavat tekijät

Sekä esihenkilöiden että työntekijöiden keskusteluissa esiintyi hyvin samankaltaiset vastavuoroista palautteenantokulttuuria vahvistavat tekijät. Kaikissa ryhmissä palautteenantokulttuuria vahvistaviksi tekijöiksi nousi vahvat sosiaaliset taidot, esihenkilön ja työntekijän välinen hyvä vuorovaikutussuhde sekä palautteenantokulttuurin kehittäminen koko työyhteisössä (Kuvio 2). Vaikka lähes kauttaaltaan työntekijöiden ja esihenkilöiden näkemykset vastavuoroista palautteenantokulttuuria vahvistavista tekijöistä oli samankaltaisia, niin pieniä painotuseroja näkökulmista on mahdollista havaita.



Kuvio 2. Esihenkilön ja työntekijän välistä vastavuoroista palautteenantokulttuuria vahvistavat tekijät.

Esihenkilön ja työntekijän välistä vastavuoroista palautteenantokulttuuria vahvistavista tekijöistä vahvat sosiaaliset taidot nousevat erityisesti työntekijöiden, mutta myös esihenkilöiden näkökulmissa tärkeäksi tekijäksi. Vahvat sosiaaliset taidot yhdistyvät laajaksi erilaisten taitojen kokonaisuudeksi, jotka koetaan

tärkeiksi tekijöiksi vahvassa palautteenantokulttuurissa. Taito kuunnella toisen osapuolen näkökulma ja taito asettua toisen asemaan esiintyi sekä esihenkilöiden että työntekijöiden puheissa. Lisäksi kyky muotoilla ja sanoittaa palaute rakentavasti, asiallisesti, arvostavasti ja rehellisesti on keskeistä. Erityisesti työntekijät vielä vahvistivat näkemyksiään tuomalla keskusteluun myös tunteiden käsittelyn ja reflektoinnin taitojen tärkeyden.

palautetta antaessa on hyvä kysyä palautteen vastaanottajalta, että miten sinä itse olet kokenut tämän ja sitten voi kertoa, että minä olen kokenut tämän näin, siinä on jo heti tulee se, että ne molemmat on kokemuksia ja silloin se toinen ei asetu mitenkään yläpuolelle. (Ryhmä 1).

pitäis olla jotenkin malttia myös siihen, että antaa hetken sulatella sitä ja sitten just toi, että kun on saanut jotain rakentavaa taikka tällaista huonoa palautetta niin sitten jotenkin malttia myös sille kuulijalle ja että siinä olis aikaa käsitellä sitä asiaa. (Ryhmä 2).

palautteenantajan täytyy olla psykologisesti taitava ja sosiaalisesti taitava ja ymmärtää ehkä vähän niinku sen työntekijän historiaakin, että minkälaisesta työpaikasta tai taustoista se tulee, mitä painolastia siellä taustalla on. (Ryhmä 3).

kun sä itse saat palautetta omalta esimieheltäsi sä tiedät mitä se herättää vaikka itsessä niin tota se auttaa ymmärtämään sitä sun alaista (Esihenkilöiden ryhmä).

lisäksi tarvitaan myös se, että pystyy ottamaan sen toisen vastineen vastaan, koska todennäköisesti kaikilla ihmisillä on se tapa puolustella... ja pitäisi siinä kohtaa olla sen verran avara ajatus, että onko se puolustus oikeutettu. Olenko minä väärässä? Olenko antamassa väärää palautetta? Pitää pystyä itse prosessoimaan se ajatus. (Esihenkilöiden ryhmä.)

Toisena vahvistavana tekijänä sekä työntekijät että esihenkilöt näkevät esihenkilön ja työntekijän välisen hyvän vuorovaikutussuhteen. Tätä esihenkilöt painottivat aavistuksen vahvemmin kuin työntekijät. Esihenkilöiden ja työntekijöiden välinen luottamus, avoimuus ja säännölliset tapaamiset ovat tärkeitä hyvää vuorovaikutussuhdetta rakentavia tekijöitä. Työntekijöiden ja esihenkilöiden tulee varata aikaa tutustumiselle. Esihenkilöt kävivät myös keskustelua omasta roolistaan työntekijöidensä tukena ja turvana, joka lähtökohtaisesti on omien työntekijöidensä puolella ja pyrkii toimimaan heidän parasta ajatellen. Esihenkilöt

pohtivat, että työntekijät tulee huomioida henkilökohtaisesti ja yksilöinä. Tähän myös työntekijät viittasivat keskustellessaan siitä, miten pienikin huomio esihenkilöltä on arvokas.

Tunnetaan puolin ja toisin toisiamme muutenkin, luottamuskin syntyy sitä kautta. (Ryhmä 1).

Sä nyt tunnet suurin piirtein minkälainen ihminen toinen on ja mitä se tekee työkseen niinku työmaalla ja mitkä on sen vahvuudet ja mitkä on sen heikkoudet. (Ryhmä 2).

Luottamus on se, sen rakentaminen on varmaankin oikeasti se paras väylä palautteenantokulttuurin kehittämiseen. (Ryhmä 2.)

se, että se mun työ niin on niin tärkeä, että sille kannattaa varata vartti säännöllisesti niin, että jo se pelkästään on aika hyvä palaute. (Ryhmä 3.)

Luottamukselliset suhteet se, että viettää oikeasti aikaa niiden ihmisten kanssa ja niin kun opetellaan yhdessä se, että miten sä toimit, miten mä toimin. Me pystytään luottamaan toisiimme. (Esihenkilöiden ryhmä.)

Avoin ja kunnioittava ja mä tarkoitan sillä sitä, että käydään säännöllisesti semmoisia keskusteluja missä mä osoitan ja toivottavasti myös hekin osoittavat mulle, että arvostan työtä mitä teet ja nään niinku sen efortin mitä siihen laitat ja ja tota olen myöskin kiinnostunut heidän voinnista ja jaksamisesta. (Esihenkilöiden ryhmä.)

Niin työntekijät kuin esihenkilötkin toivat keskeisenä tekijänä esiin myös sen, että palautekulttuurin kehittäminen koko työyhteisössä vahvistaa myös esihenkilöiden ja työntekijöiden välistä vastavuoroista palautteenantokulttuuria. Kaikki ryhmät olivat tästä yksimielisiä ja pitivät tärkeänä sitä, että palautekulttuuria pidetään esillä koko työyhteisön tasolla. Työyhteisössä on tärkeää keskustella, mitä palaute on sekä harjoitella palautteen antamista ja ylläpitää palautemyönteistä ilmapiiriä. Palautteenannosta on tärkeää muistuttaa säännöllisesti. Keskusteluissa pohdittiin myös sitä, että tunnistetaanko palautteen saamista kaikissa tilanteissa ja tämän vahvistamiseksi koettiin tärkeäksi sanoittaa sitä, milloin on antamassa palautetta. Erityisesti työntekijät pohtivat lisäksi odotustason määrittelyn ja palautteen konkreettisuuden tärkeyttä.

olisi toivottavaa, että se olisi semmoista, että se kulkisi meidän arjessa kokoajan se palautteenanto ja sitä pitää aika ajoin jotenkin muistutella ja harjoiteltais. (Ryhmä 1.)

koko työyhteisön luona tulee puheeksi edes jollain tapaa tää koko palautteenanto ja se, että sitä sanaa vähän viljellään koko työyhteisössä ja sitä semmoista [palautemyönteistä] asenneilmapiiriä (Ryhmä 3.)

Puhutaan yhdessä työyhteisönä mikä on palautetta, että varmaan se että jos puhutaan ääneen, että annetaan palautetta vai onko se sitä, että sanotaan, että sanoina suoraan pitää sanoa, että nyt annan sinulle palautta. (Esihenkilöiden ryhmä.)

se tuntuu reilummalta se palaute, minkälaista se onkaan, jos mä tiedän, että se ihminen on ollut mun kanssa jossain hommissa tai tietää minkälainen tyyppi mä oon tai näin ja, että se palaute tulee tarpeeksi konkreettisista asioista (Ryhmä 2.)

sit kommunikoida yhdessä se, että kummallakin esihenkilöllä ja työntekijällä on suunnilleen saman tyyppinen odotustaso että, sehän voi olla että jos esihenkilöllä on matalampi odotustaso kun siellä työntekijällä niin silloin se palaute on vaikea. (Ryhmä 3.)

6.3 Yhteenvetoa tuloksista

Tutkimustuloksia on tarkasteltu sekä työntekijöiden että esihenkilöiden näkökulmasta molempien tutkimuskysymysten osalta. Molempien tutkimuskysymysten kohdalla on keskitytty erityisesti etsimään työntekijöiden ja esihenkilöiden kokemuksista löytyviä eroja ja yhtäläisyyksiä. Kaikki fokusryhmäkeskustelut olivat sisällöltään rikkaita, ja niistä nousi paljon kokemuksia onnistuneista palautteenantotilanteista sekä esihenkilön ja työntekijän vastavuoroista palautteenantokulttuuria vahvistavista tekijöistä. Työntekijöiden osalta hieman esihenkilöitä runsaampaa alakategorioiden määrää selittää erityisesti se, että heistä muodostettuja fokusryhmiä oli kolme ja esihenkilöistä muodostettuja vain yksi. Kuitenkin työntekijöiden eri fokusryhmissä samat teemat toistuivat, joten ero esihenkilöiden ja työntekijöiden keskusteluista nostettujen alakategorioiden ja niistä edelleen johdettujen yläkategorioiden määrien välillä jäi lopulta melko niukaksi. Sisällöllisiä eroja löytyi enemmän kokemusten osalta, kun taas näkemykset vastavuoroista

palautteenantokulttuuria vahvistavista tekijöistä olivat lähes kauttaaltaan samankaltaisia työntekijöiden ja esihenkilöiden välillä.

7 POHDINTA

7.1 Eettiset lähtökohdat

Opinnäytetyö on tehty hyviä tieteellisiä peruseriaatteita noudattaen. Opinnäytetyön jokaisessa vaiheessa on pyritty noudattamaan luotettavuuden, rehellisyyden, arvostuksen ja vastuunkannon periaatteita. (Keiski ym. 2023, s. 12.) Opinnäytetyöprosessissa osallistujien henkilötiedot pseudonymisoitiin eli henkilötietoja ei ole ollut mahdollista yhdistää tiettyyn henkilöön ilman lisätietoja. Litterointivaiheessa fokusryhmäkeskusteluissa kerätystä aineistosta poistettiin kaikki tunnistetiedot, kuten esimerkiksi keskusteluissa mainitut nimet tai ammatit. (Tietosuojavaltuutetun toimisto, i.a.) Olemme opinnäytetyön tekemisen jokaisessa vaiheessa pyrkineet toimintatapaan, joka lisää tutkimuksemme eettisyyttä ja luotettavuutta. Olemme toimineet rehellisesti ja arvostaen sekä tutkittavaa organisaatiota sekä opinnäytetyöhön osallistuneita henkilöitä. Aiheenvalinta on tehty organisaation tarpeesta ja näkökulma valittu organisaatiota arvostaen (Keiski ym. 2023, s. 13). Lähestymistapamme opinnäytetyössä on voimavaralähtöinen, olemme tutkineet onnistuneita kokemuksia ja näkemyksiä palautteenantokulttuuria vahvistavista tekijöistä. Raporttiin valituissa lainauksissa on käytetty harkintaa, että ne havainnollistaisivat mahdollisimman hyvin tutkimustuloksia.

Opinnäytetyö on suunniteltu huolellisesti ja perehdyimme etukäteen aikaisempaan tutkimustietoon. Teoriaosuutta rakentaessa olemme viitanneet aikaisempiin tutkimuksiin asianmukaisin merkinnöin. Tutkimussuunnitelmaan kuului myös aineistonhallintasuunnitelman (LIITE 1), jossa on kerrottu aineiston keräämisestä, säilyttämisestä ja hävittämisestä, tietosuojaselosteen (LIITE 1) sekä tutkittavien suostumuslomakkeiden (LIITE 2) laatiminen (Keiski ym, 2023, s. 13-14; Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2023, s.11). Valmiin tutkimussuunnitelman jälkeen tutkimuslupa haettiin organisaation johtoryhmältä. Tiedotimme opinnäytetyöstä työntekijäkokouksessa suullisesti ja kysyimme vapaaehtoisia osallistujia opinnäytetyön fokusryhmäkeskusteluun, lisäksi jätimme vielä kirjallisen materiaalin henkilöstön luettavaksi. Työyhteisön jäsenille annettiin aikaa päätöksen tekoon siitä, haluaako osallistua tutkimukseen. Kerroimme, että suostumuksenkin

jälkeen tutkimukseen osallistumisen voi perua milloin tahansa, vain ilmoittamalla, että haluavansa peruuttaa tutkimukseen osallistumisen. (Kohonen, ym. 2019, s. 7, 8).

Huolellisuus on osa eettistä toimintaa (Keiski ym. 2023, s. 13). Olemme pyrkineet huolelliseen tekemiseen läpi koko opinnäytetyöprosessin. Virheitä huomatessa olemme peruuttaneet ja tehneet uudelleen kunnioittaaksemme esimerkiksi aineistomme rikkautta. Työssämme ja dokumentoinnissa olemme noudattaneet avoimen tieteen periaatteita, siinä määrin, kun se on mahdollista.

Olemme huomioineet erilaiset esteettömyystekijät opinnäytetyöhön liittyviä valintoja tehdessä. Käytimme organisaation edustajan tietämystä apuna, että fokusryhmäkeskustelut pystyttiin käymään luottamuksellisesti ja ryhmät jakamaan siten, että esihenkilöitä ja työntekijöitä ei ole samoissa ryhmissä ja jokainen on voinut puhua kokemuksistaan ilman esihenkilön tai oman alaisen läsnäoloa. Tunnistietojen poistamiseen litterointivaiheessa on käytetty erityistä huolellisuutta ja raporttiin päätyneet lainaukset on valittu siten, että yksittäistä puhujaa ei niistä pysty tunnistamaan.

7.2 Luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuuden arviointi kuuluu hyvään tutkimuskäytäntöön kaikissa opinnäytetyön vaiheissa. Hyvään tutkimuskäytäntöön kuuluu esittää perusteet minkä takia tutkimusta voidaan pitää luotettavana. (Aaltio & Puusa, 2020, s. 178.) Tutkimus on aina jossain määrin subjektiivista (Puusa & Julkunen, 2020, s. 189), myöskään opinnäytetyömme ei ole vapaa tästä, olemme tehneet valintoja opinnäytetyön tekemisen aikana. Havainnot eivät ole irrallaan esiyymmärryksestä (Aaltio & Puusa, 2020, s. 182). Opinnäytetyötä tehdessämme olemme pyrkineet puolueettomuuteen. Olemme tiedostaneet omat ennakkoajatuksemme aiheeseen liittyen ja pyrkineet kuulemaan tutkittavia ilman omia ennakkokäsityksiämme. Se, että opinnäytetyöntekijöitä on ollut kaksi, on auttanut ennakkoajatusten tiedostamiseen, sillä olemme voineet keskustella, mikäli jommallekummalle on syntynyt käsitys siitä, että analyysia olisi ohjannut toisen ennakko-

oletukset. Tutkittavien kokemukset eivät ole suodattuneet omiemme kautta vaan olemme säilyttäneet tutkittavien äänen (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 119). Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin ei ole olemassa yksiselitteistä ohjetta. Luotettavuutta voidaan tarkastella uskottavuuden, luotettavuuden, varmistettavuuden, siirrettävyyden ja aitouden kautta (Elo ym., 2014).

Luotettavuuden lisäämiseksi olemme avanneet opinnäytetyön raportissa tekemiämme valintoja lukijoille, tiedot löytyvät aineiston valintaan, tutkimuskysymyksiin, menetelmiin ja tutkittavien valintaa liittyen (Puusa & Julkunen, 2020, s. 194). Luotettavuutta lisää lukijan mahdollisuus seurata opinnäytetyön kulkua (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 123; Hirsjärvi & Hurme 2022, luku Haastatteluaineiston laatu.) Tutkittaviksi osallistuneet ihmiset olivat opinnäytetyömme kannalta merkittävä joukko henkilöitä, jotka osasivat parhaiten kertoa näkemyksiään tutkittavaan aiheeseen.

Luotettavuuden parantamiseksi esitestasimme fokusryhmäkeskustelun teemat ja kysymykset millä varmistimme saavamme vastaukset tutkimuskysymyksiin ja esitestauksen perusteella korjasimme vielä keskustelurunkoa. Testiryhmämme oli vertailukelpoinen suhteessa aitoon tutkittavaan joukkoon. Analyysin luotettavuuden parantamiseksi fokusryhmäkeskustelut nauhoitettiin. Fokusryhmäkeskusteluissa saimme hyvän ja rikkaan tutkimusaineiston. Aineiston analyysi tehtiin kahdesti, ensimmäisellä kerralla aineistosta hävisi rikkaus. Analyysi uusittiin, jottei aineistosta häviä rikkaus ja tutkittavien ääni. Aineiston analyysi on tehty huolellisesti ja tuloksia on peilattu aikaisempaan tutkimustietoon. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 123). Olemme arvioineet luotettavuutta ja reflektoineet tekemistämme jokaisessa opinnäytetyön vaiheessa (Aaltio & Puusa, 2020, s. 179).

Uskottavuuden lisäämiseksi olemme kuvailleet tutkittavan ilmiön mahdollisimman tarkasti (Puusa & Julkunen, 2020, s. 201). Olemme kuvanneet opinnäytetyön tekemisen vaiheet mahdollisimman yksityiskohtaisesti raporttiin ja olemme pyrkineet perustelemaan valintamme. Tehdyt valinnat ovat tukeneet toisiaan.

Siirrettävyyden arvioimiseksi olemme kuvanneet tutkimusympäristön ja osallistujat mahdollisimman tarkasti (Aaltio & Puusa, 2020, s. 181). Opinnäytetyössä

käytetty fokusryhmäkeskustelu olisi siirrettävissä toiseen ympäristöön, myös käytetyt teemakysymykset olisi mahdollista hyödyntää toisessa ympäristössä. Tuloksissa voisi olla todennäköisesti eroavaisuuksia riippuen tutkimusympäristöstä ja ihmisten kokemuksista sekä kunkin työorganisaation palaute- ja toimintakulttuurista. Tutkittavaa ilmiötä ei voida erottaa kontekstista (Puusa & Julkunen, 2020, s. 197). Opinnäytetyön raportissa olemme käyttäneet tulosten esittämisen lisäksi alkuperäisiä lainauksia havainnollistamassa tulosten muodostumista.

Olemme tehneet opinnäytetyön aikana sen mitä olemme raportissa kertoneet, emmekä ole lisänneet tai poistaneet siitä asioita. Olemme tehneet opinnäytetyön parhaan taitomme mukaisesti. (Elo ym., 2014.)

Tutkijatriangulaation periaattein (Aaltio & Puusa, 2020, s. 185) opinnäytetyötä on ollut tekemässä kaksi tekijää. Olemme tehneet opinnäytetyön vaiheita itsenäisesti, kuten itsenäistä tiedon hakua, aineiston litterointia ja aineiston analyysia. Itsenäisen aineiston analyysin lisäksi olemme sovittaneet analyysin löydöksiä yhteen keskustellen. Olemme palanneet opinnäytetyön eri vaiheisiin eri aikaan, jolloin asiaa on tarkasteltu vielä uudelleen ja toisesta näkökulmasta.

Luotettavuutta heikentävinä tekijöinä voidaan pitää tämän opinnäytetyön osalta toisen opinnäytetyöntekijän kokemattomuus ryhmien fasilitaattorina. Luotettavuutta heikentävänä tekijänä voidaan nostaa myös huono englannin kielen taito, teoriaa etsiessä ja lukiessa olemme olleet jossain määrin käännösohjelmien varassa. Nauhoitimme fokusryhmäkeskustelut ja lupasimme hävittää ääninauhat tietosuojan takia heti litteroinnin jälkeen, minkä vuoksi emme ole päässeet palaamaan tarkistamaan nauhoja enää analyysivaihetta tehdessä. Vaikka litteroinnissa pyrimme tarkkuuteen, olisi ollut tärkeä päästä analyysivaiheessa tarkistamaan joitain puheenvuoroja ääninauhalta sanottua.

7.3 Johtopäätökset ja pohdinta

Saimme fokusryhmäkeskusteluihin riittävästi vapaaehtoisia työntekijöitä ja esihenkilöitä. Tämä kertonee siitä, että tutkimuksemme aihe koettiin työyhteisössä tärkeäksi. Kaikki ryhmät antoivat palautetta, että olivat kokeneet tutkimustilanteet onnistuneina ja pitäneet keskustelua tärkeänä. Tutkittavat antoivat kiitosta siitä, että palautteenantokulttuurin kehittäminen on otettu työyhteisössä kehittämisen kohteeksi.

Kuten tuloksia tarkastelevassa luvussa todettiin, esihenkilöiden ja työntekijöiden kokemuksissa onnistuneista palautteenantotapahtumista oli runsaasti eroavaisuutta, mutta näkemyksissä palautteenantokulttuuria vahvistavista tekijöistä oli paljon samankaltaisuutta. Yhtenäinen kokemus sekä työntekijöillä että esihenkilöillä oli kokemus kohdatuksi tulemisesta palautetilanteessa. Kokemus siitä, että on kohdattu ihminen ihmisenä, tultu kuulluksi ja nähdyksi, oltu läsnä tilanteessa ja tultu ymmärretyksi puolin ja toisin, oli yhteistä kaikkien ryhmien kuvaamille onnistuneille palautteenantotapahtumille. Myös Yli-Kaitala & Toivonen (2015) vahvistavat kohdatuksi ja kuulluksi tulemisen tärkeyttä ja korostavat, että sitä voidaan vahvistaa esittämällä rakentavia ja tarkentavia kysymyksiä. Lisäksi Ikosen (2015, s. 150) mukaan kuulluksi tuleminen vahvistaa luottamusta. Kohdatuksi tulemisen kokemus voidaan todeta hyvin keskeiseksi tekijäksi onnistuneessa palautteenantotilanteessa.

Muilta osin työntekijöiden ja esihenkilöiden kokemukset onnistuneista palautteenantotapahtumista erosivat toisistaan. Opinnäytetyössämme onnistuneissa palautteenantotilanteissa työntekijät olivat kokeneet palautteen voimaannuttavaksi. Sillä, millaista saatu palaute oli ollut luonteeltaan, ei vaikuttanut olevan suurta merkitystä sille, oliko se koettu voimaannuttavaksi. Suurempi merkitys oli esimerkiksi sillä, että palaute oli ollut reilua, se oli kohdistunut asiaan, jonka eteen oli nähty vaivaa tai se oli muotoiltu kannustavaksi, vaikka sen tavoitteena olisikin ollut saada aikaan muutosta työntekijän toiminnassa. Myös Berlin (2008, s. 77-78) on väitöskirjassaan nostanut samankaltaisen löydön hyvistä palautekokemuksista. Luonteeltaan kiittävä ja positiivinen palaute korostui työntekijää voimaannuttavina kokemuksina, mutta myös palaute tilanteista, joissa työsuoritus ei

ollut mennyt ihan toivotusti, esihenkilöiltä saatu palaute oli voitu kokea voimaannuttavaksi ja palautteenantotilanne onnistuneeksi.

Työntekijöiden kokemuksissa onnistuneissa palautetapahtumissa löytyi myös useita kuvauksia palautetapahtuman olosuhteista, jotka on lisänneet tilanteen onnistuneisuutta. Sekä suunniteltuja keskusteluja, joissa on molemmin puolin aika varattuna kuin spontaanisti työn lomassa tai ohimennen annettuja palautetilanteita kuvattiin onnistuneiksi, kunhan ne olivat palautteen sisällön kannalta tilanteeseen sopivia.

Kehityskeskustelussa tai muussa suunnitellussa palautetilanteessa annettu palaute ei välttämättä kosketa samoin kuin spontaanisti annetut palkitsevat palautteet. Suunnitellut kehityskeskustelupalautteet on työntekijöiden osalta koettu kaa-vamaisiksi eikä riittävän henkilökohtaisiksi. (Berlin, 2008, s. 141.) Vaikka kehityskeskustelut eivät kaikissa tutkimuksissa ole osoittautuneet palautteen kannalta täysin onnistuneiksi, ne eivät ole korvattavissa jatkuvalla spontaanilla palautteella (Ruoranen, 2011, s. 137). Tutkimusorganisaatiossamme on tapana pitää vuosittain sekä kehityskeskustelu että suorituslisäarviointikeskustelu kaikkien työntekijä-esihenkilöparien välillä. Tällainen ei ole vielä kaikissa organisaatioissa vakiintunut käytäntö (Ruoranen, 2011, s. 135). Tutkittavamme kuvasivat useaan otteeseen suunniteltuja työntekijä-esihenkilö -keskusteluja onnistuneina palautetapahtumina, joten voimme tehdä johtopäätöksen, että ne koetaan tärkeinä keskustelun ja palautteenannon tilanteina.

Työntekijäkeskustelu antaa mahdollisuuden esihenkilölle ja työntekijälle keskustella yhteisesti odotustasosta (Lindström & Bringsén, 2018). Suunniteltujen palauttekeskustelujen tärkeänä sisältönä työntekijät pitivät erityisesti odotustason määrittämistä yhdessä. O'Donovanin ym. (2021, s. 321, 323) tutkimus vahvistaa havaintoa, että hyvissä palautekokemuksissa palautteen saaja on tiennyt mitä häneltä odotettiin. Vaikka tutkittavamme arvostivat yksityisyyttä ja kahdenkeskistä kohtaamista ja turvallista ilmapiiriä palautteenantotilanteissa, niin joissain tilanteissa myös julkisesti muiden läsnä ollessa tapahtunut palautetilanne oli koettu onnistuneeksi. Belschakin ja Den Hartogin (2009, s. 296) mukaan julkisesti annetulla negatiivisella palautteella voi olla haitallisia seurauksia tunnereaktioille

sekä työkäyttäytymiselle. Myös tämän opinnäytetyön fokusryhmäkeskusteluissa työntekijöiden kokemuksissa korostui näkemys, että on tärkeää arvioida, kenelle julkinen palaute sopii ja kenelle ei, sekä huolehtia, ettei julkinen huomiointi mene kiusallisuuden rajapinnalle. Erityisesti korjaavan palautteen kohdalla kaikki tutkittavat pitivät ehdottoman tärkeänä, että se annetaan kasvotusten ja kahden kesken.

Esihenkilöiden kokemuksissa onnistuneissa palautetapahtumissa korostui monimuotoiset palautteenantotavat sekä se, miten palaute vaikutti sen jälkeisiin tapahtumiin ja työsuoritukseen. Fullerin (2011, s. 251) mukaan koskettamalla voidaan tehostaa palautteen vaikutusta ja vahvistaa vuorovaikutussuhdetta. Samankaltaista kuvailua kosketuksen vaikutuksesta esiintyi myös tutkimukseemme osallistuneiden esihenkilöiden keskustelussa. Tutkimukseemme osallistuneet esihenkilöt kuvasivat myös muita käytännönläheisiä palautetapahtumia kuten lounaan tai kakkukahvien tarjoamista tai yhteisen illanvieton järjestämisestä onnistuneiksi palautetapahtumiksi. Opinnäytetyömme tuloksissa työntekijät eivät juurikaan kuvanneet näitä tapahtumia osana onnistuneita palautetapahtumia. Myös Berlinin (2008, s. 78) tutkimuksessa konkreettisiin käytännön tekoihin sidotut positiiviset palautetapahtumat ovat olleet yksittäisiä kokemuksia työntekijöiden näkemyksissä. Työyhteisössä on tarpeen käydä keskustelua siitä, mikä kaikki koetaan palautteeksi ja tarvittaessa sanoittaa myös konkreettisinä käytännön tekoina annettua palautetta, jotta ne tunnustetaan palautteeksi. Vaikka Suomen evankelis-luterilaisen kirkon seurakunnissa (2019) on käytössä myös rahallinen palaute suorituslisän muodossa, ei tämä palautteenantotapa lainkaan esiin tutkimusaineistossamme. Suorituslisäkeskustelut nimettiin useissa puheenvuoroissa palautetapahtumiksi, mutta ei siitä mahdollisesti seurannutta rahallista palautetta.

Esihenkilöt pohtivat onnistuneita palautetapahtumia myös niiden seurausten kautta. Onnistuneiksi koetuissa palautetapahtumassa oli huomioitu asioita, joiden eteen oli erityisesti ponnisteltu. Lisäksi annetusta palautteesta oli syntynyt myönteinen reaktio tai palautteesta oli otettu opiksi ja siitä oli seurannut muutos. Tulevaisuuden ja uudistumisen on todettu olevan myös työntekijää kiinnostava aihe esimerkiksi kehityskeskusteluissa (Ruoranen, 2011, s. 154). Kehityskeskusteluissa katse on suunnattuna nykyhetken ja kuluneen toimintakauden tarkastelun

rinnalla myös tulevaisuuteen, kun pohditaan oman toiminnan kehittämistä. Tutkimuksessamme esihenkilöt tarkastelivat onnistuneita palautteenantotapahtumia niiden seurauksien näkökulmasta huomattavasti työntekijöitä enemmän.

Kaikilla tutkituilla ryhmillä oli hyvin samankaltainen näkemys esihenkilöiden ja työntekijöiden välistä vastavuoroista palautteenantokulttuuria vahvistavista tekijöistä. Palautteen antamisen ja vastaanottamisen taitoja pidetään tärkeinä työyhteisötaitoina (Puusa & Ala-Kortesmaa, 2019). Opinnäytetyömme osoittaa, että nämä taidot vaativat vahvojen sosiaalisten taitojen kokonaisuuden hallintaa. Tähän sosiaalisten taitojen kokonaisuuteen nähtiin kuuluvaksi esimerkiksi, taito kuunnella toisen osapuolen näkökulma ja taito asettua toisen asemaan. Lisäksi kyky sanoittaa palaute asiallisesti, arvostavasti ja rehellisesti, taito käsitellä tunteita sekä reflektoinnin taito nousivat tärkeiksi sosiaalisten taitojen osa-alueiksi. Voidakseen hallita hyvät palautteen antamisen ja vastaanottamisen taidot, tulee itseasiassa hallita varsin suuri sosiaalisten taitojen kokonaisuus.

Vahvistavana tekijänä vastavuoroiselle palautteenantokulttuurille nousi myös esihenkilön ja työntekijän hyvä vuorovaikutussuhde. Vuorovaikutussuhteen rakentavina tekijöinä pidettiin luottamusta, avoimuutta ja säännöllisiä tapaamisia. Tutustumiseen tulee varata aikaa. Lisäksi yksilöllinen huomiointi nähtiin tärkeänä. Puusa & Ala-Kortesmaa (2019, s. 198) korostavat esihenkilön ja työntekijän välisen vuorovaikutussuhteen yhtenä tärkeimpänä elementtinä esihenkilön valmiutta kuunnella työntekijää ja keskustella tämän kanssa tavoitteista ja kehittämisideoista. Nämä valmiudet näkyivät myös opinnäytetyömme aineistossa. Esihenkilön ja työntekijän väliseen vuorovaikutussuhteeseen vaikuttaa esimerkiksi työsuhteen laatu, henkilöiden ikä ja sukupuoli sekä asema työyhteisössä (Forsten-Antikainen & Kultalahti, 2019, s. 12, Berlin, 2008, s. 127). Emme tutkineet näitä kokemukseen ja vuorovaikutussuhteeseen vaikuttavia tekijöitä organisaatiossa anonymiteetin suojaamisen takia. Jatkotutkimuksessa olisi mielenkiintoista ottaa huomioon edellä mainitut asiat.

Palautekulttuurin kehittäminen koko työyhteisön tasolla nähtiin vahvistavan myös esihenkilöiden ja työntekijöiden välistä vastavuoroista palautteenantokulttuuria. Kaikki ryhmät olivat tästä yksimielisiä ja pitivät tärkeänä sitä, että

palautekulttuurin kehittäminen on koko työyhteisön asia. Tutkittavat näkivät, että kun työyhteisössä yhdessä kehitetään palautekulttuuria, heijastuu se myös työntekijän ja esihenkilön väliseen vastavuoroiseen palautteenantoon vahvistavasti. Työyhteisössä on tärkeää keskustella, mitä palaute on sekä harjoitella palautteen antamista ja ylläpitää palautemyönteistä ilmapiiriä. Berlinin (2008, s.196) mukaan ihanteellisessa palautevuorovaikutuksessa menestyminen on taitolaji, joka vaatii tilanteen, merkityksen ja kommunikaation yhteensovittamista. Ajattelempa, että tätä taitolajia voi harjoitella koko työyhteisön kanssa esimerkiksi työyhteisöpäivissä tai -kokouksissa.

Kyseessä on laadullinen tutkimus, jonka tuloksien tarkastelussa oleellista on myös tutkimuskonteksti, aineisto on kerätty yhdessä asiantuntijaorganisaatiossa, jossa tehdään paljon työtä moniammatillisesti eri ammattiryhmien kesken. Organisaation työntekijöiden työn luonteeseen kuuluu siis vahva vuorovaikutus toistensa kanssa ja etätöiden tekeminen on vähäistä. Opinnäytetyön tuloksien yleistettävyyden kanssa tulee käyttää harkintaa. Mielenkiintoista voisi olla toteuttaa verrokkitutkimus esimerkiksi organisaatiossa, jossa työ painottuu vahvasti etätöihin ja verrata löydöksiä toisiinsa.

Aikaisempien tutkimuksien ja opinnäytetyöstä nousseiden tulosten perusteella olemme laatineet työyksikölle huoneentaulun (LIITE 7.) muistuttamaan säännöllisestä palautteenannosta arjessa. Tuloksia käsiteltiin myös työyhteisökokouksessa 11.10.2024 toteutetun työpajan yhteydessä. Toinen opinnäytetyön tekijä ei ollut mukana käsittelyssä. Hän teki työpajaan videomuotoisen alustuksen, jossa esiteltiin opinnäytetyön keskeiset tulokset. Työpajassa työyhteisön jäsenet pohtivat pienryhmissä millaisilla konkreettisilla keinoilla työyhteisössä voidaan tukea palautteenantokulttuuria vahvistavien tekijöiden toteutumista. Ryhmien tuotokset käytiin vielä yhteisesti läpi ja niistä kootaan materiaalia organisaation Teams-kanavalle jatkotyöstämistä varten. Organisaation työntekijät antoivat paljon kiitosta niin työpajasta kuin tämän tärkeän aiheen edistämisestä työyhteisössä opinnäytetyön muodossa. Jatkossa olisi mielenkiintoista toteuttaa seurantatutkimus, mikäli työyhteisössä toteutetaan tutkimustuloksiin ja huoneentaulun nostoihin liittyviä työpajoja ja tarkastella millaisia vaikutuksia työntekijät ja esihenkilöt ovat kokeneet niillä olleen vastavuoroiseen palautteenantokulttuuriin.

Jatkotutkimus aiheiksi ehdotamme:

- 1) Taustatietojen (ikä, sukupuoli, työkokemus) vaikutuksen selvittäminen palautetekokemukseen
- 2) Kehittämispainotteinen opinnäytetyö, jossa selvitetään muutostarvetta palautteenannon suhteen, tehdään muutos, järjestetään seurantajakso ja arvioidaan tilanne.
- 3) Toteuttaa vastaava tutkimus toisenlaisessa organisaatiossa, jossa työ painottuu esimerkiksi vahvasti etätyöhön tai muulla tavoin erilaiseen vuorovaikutukseen ja verrata tuloksia tämän opinnäytetyön tuloksiin.

Opinnäytetyössä on peilattu paljon Berlinin (2008) väitöskirjaan. Tiedostamme, että kyseessä on Berlinin oman tutkimuksen löydökset, eikä vakiintunut teoria, jota voisi käyttää maailmanlaajuisesti. Palautteenantokulttuuriin vaikuttaa myös maan kulttuuri ylipäättään. Olemme joutuneet rajaamaan kansainvälisiä tutkimuksia opinnäytetyömme teoriaosuuden ulkopuolelle, mikäli ne on tehty kulttuurissa, joka poikkeaa vahvasti suomalaisesta tai länsimaalaisesta kulttuurista.

Esihenkilön ja työntekijän välistä palautteenantoa koskevissa tutkimuksissa painottui vahvemmin asetelma, jossa esihenkilö toimii palautteen antajana ja työntekijä vastaanottajana. Tavoitteenamme oli tarkastella opinnäytetyössämme palautteenantoa vastavuoroisena ilmiönä, jossa kumpikin osapuoli voi toimia näissä molemmissa rooleissa. Pyrimme myös jo ennakkotehtävän kohdalla suuntaamaan tutkittavat pohtimaan, että palaute voi olla myös työntekijältä esihenkilölle annettua. Tästä huolimatta, myös tutkimusaineistosta nousevat kuvaukset onnistuneista palautteenantotapahtumista olivat suurimmaksi osaksi sellaisia, joissa palaute oli annettu esihenkilöltä työntekijälle. Esihenkilöiden keskustelussa kuvattiin muutamia palautteenantotapahtumia, joissa he olivat saaneet palautetta työntekijöiltään. Työntekijöiden keskustelussa tähän suuntaan annettava palaute esiintyi vain yksittäisissä kommentteissa. Työyhteisöissä olisikin tärkeää kiinnittää erityisesti huomiota sellaisen palautekulttuurin luomiseen, jossa tuetaan työntekijöitä antamaan palautetta esihenkilöille ja luodaan tätä tukevia rakenteita.

7.4 Ammatillinen kasvu

Opinnäytetyön tekemisen aikana on tullut kiinnitettyä aiempaa enemmän huomiota erilaisiin palautetapahtumiin ja siihen, millaisia vaikutuksia palautteella on ollut. Olemme myös kiinnittäneet huomiota, miten itse toimimme palautteenantajana ja palautteensaajana. On ollut mielenkiintoista havainnoida oman elämän ympäristöissä minkälaiset palautteet ovat aiheuttaneet selittelyä ja suojautumista ja minkälaiset palautteet ovat vieneet eteenpäin. Opinnäytetyön ansiosta olemme huomattavasti tietoisempia palautetilanteisiin liittyvistä asioista ja osaamme havainnoida erilaisia palauteympäristöjä. Tämä tieto ja taito on ammatillisesti merkittävää, sillä tiedostamalla asioita on mahdollisuus yrittää tehdä tarvittaessa muutoksia. Saatamme tulevaisuudessa molemmat toimia esihenkilöinä, joten erityisesti esihenkilön roolin tarkastelu palautteen antajana ja vastaanottajana on ollut kiinnostavaa.

Ylemmän ammattikorkeakoulun suorittamiseen liittyy useita osaamistavoitteita esimerkiksi ammatillisiin tietoihin ja taitoihin liittyen. Monia tavoitteita liittyy myös tiedonhankintaan, asiantuntijatehtävissä toimimiseen, ongelmaratkaisuun, johtamiseen, ryhmä ja verkosto-osaamiseen, eettiseen osaamiseen ja vastuullisuuteen (Diakonia-ammattikorkeakoulu, 2020.) Opinnäytetyö prosessin aikana olemme päässeet harjoittamaan monia näistä osa-alueista. Tiedonhakutaidot ovat kehittyneet kuluneen vuoden aikana. Tietohakuja tehdessämme havaitsimme, että oli haastavaa löytää tutkimuksia, joissa työntekijät antavat palautetta esihenkilöille. Emme kuitenkaan pysty varmuudella sanomaan onko kyseessä tietoaukko vai aukko tiedonhaussa. Tietoa olemme oppineet etsimään laaja-alaisesti myös kansainvälisistä lähteistä.

Olemme opinnäytetyön aineiston hankinnan yhteydessä päässeet harjoittelemaan myös fasilitoijan roolissa toimimista, joka oli mielenkiintoinen ja opettavainen kokemus. Totesimme, että fasilitoijana toimiminen sujuu paremmin mitä enemmän sitä käytännössä harjoittelee ja harmittelimme kun fokusryhmäkeskusteluja ei ollut enemmän. Saimme myös arvokasta kokemusta laadullisen analyysin tekemisestä, joka oli meille molemmille vierasta. Analyysivaiheessa totesimme useaan otteeseen, miten arvokkaana pidimme opinnäytetyökollegan

kanssa havaintojen ja tulosten peilaamista. Prosessin aikana meillä on ollut myös näkemuseroja, joista olemme käyneet keskustelua ja pohtineet onko jommankumman näkemys oikeampi vai olisiko löydettävissä jokin ratkaisu, joka huomioi molemmat näkemykset.

Opinnäytetyötä tehdessä olemme olleet useita kertoja erilaisten eettisten pohdintojen äärellä. Olemme halunneet opinnäytetyötä tehdessä toimia, kuten olemme tutkittavillemme luvanneet. Osaamisen lisääntyessä, olemme osanneet pohtia myös seikkoja mitä emme alkuvaiheessa osanneet ottaa huomioon. Emme esimerkiksi ymmärtäneet kysyä tutkittavien henkilötietoina heidän ammattinimikkeitään, jolloin tarvitsimme organisaation edustajan apua voidaksemme muodostaa fokusryhmät moniammatillisiksi.

Toivomme, että opinnäytetyöllämme tuotamme työyhteisölle tietoa, miten he voivat jatkossa harjaannuttaa palautteenantotaitoja ja kehittää palautekulttuuria. Myös me olemme oppineet opinnäytetyötä tehdessä paljon palautteenannosta. Minkälaista palautetta on hyvä antaa erilaisissa tilanteissa ja minkälaisia seikkoja tulee ottaa huomioon palautetta antaessa. Palautteenanto on aiheena tärkeä ja toimivalla palautteenantokulttuurilla on iso merkitys, aiheeseen syvemmästä perehtymisestä on varmasti myös hyötyä työuriamme ajatellen. Olemme myös antaneet toinen toisillemme runsaasti palautetta opinnäytetyöprosessin aikana, niin kiittävää kuin korjaavaakin.

Opinnäytetyön tekeminen on vahvistanut projektinhallintataitoja. Parin kanssa työskentely vaatii hyviä vuorovaikutustaitoja, jotta opinnäytetyö voidaan toteuttaa yhteistyössä. Opinnäytetyön tekemisen aikana on ajoittain jouduttu toteamaan, että kaikki ei mene aina suunnitellusti tai oma osaaminen ei ole ollut tietyissä vaiheissa vielä riittävän vahvaa. Olemme kuitenkin todenneet, että on taito peruuttaa taaksepäin ja tehdä uudelleen. Taito peruuttaa taaksepäin kertoo myös kyvystämme reflektoida tekemistämme. Opinnäytetyön aikana olemme päässeet harjoittamaan myös ryhmäkesustelun pitämistä ja fasilitointia. Näistä kaikista taidoista urapolulla on tulevaisuudessa hyötyä.

LÄHTEET

- Aaltio, I. & Puusa A. (2020). Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (2020) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus.
- Alasoini, T., Antila, J., Hakala, L. Hakonen, N., Kulmala S., Lautala K., Lyly-Yrjänäinen, M., Närhinen A. & Rissanen M. (2023). Työelämän kehittäminen kolmikantaisessa yhteistyössä: TYÖ2030-ohjelma. Työterveyslaitos. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-391-096-6>
- Anseel, F., Beatty, A. S., Shen, W., Lievens, F., & Sackett, P. R. (2015). How Are We Doing After 30 Years? A Meta-Analytic Review of the Antecedents and Outcomes of Feedback-Seeking Behavior. *Journal of Management*, 41(1), 318-348. <https://doi.org/10.1177/0149206313484521>
- Ariani, D. & Feriyanto, N. (2024). How leader-member exchange affects work outcomes in small-and-medium enterprises? *SA Journal of Human Resource Management*. <https://www.scielo.org.za/pdf/sajhrm/v22/28.pdf>
- Arslanian-Horine, A. (2011). *Feedback in the workplace: Creating optimal conditions to deliver and receive feedback* (Order No. 3479511). Available from Health Research Premium Collection. (896960382).
- Ashford, S. J., Blatt, R., & Walle, D. V. (2003). Reflections on the Looking Glass: A Review of Research on Feedback-Seeking Behavior in Organizations. *Journal of Management*, 29(6), 773-799. https://doi.org/10.1016/S0149-2063_03_00079-5
- Atwater, L., Roush, P., & Fischthal, A. (1995). The influence of upward feedback on self- and follower ratings of leadership. *Personnel Psychology*, 48(1), 35–59. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1995.tb01745.x>
- Awaysheh, A., Bonet, R., & Ortega, J. (2023). *Performance feedback and productivity: Evidence from a field experiment*. *Production and Operations Management*, 32(1), 98-115. <https://doi.org/10.1111/poms.13827>

- Baker, A., Perreault, D., Reid, A., & Blanchard, C. M. (2013). Feedback and organizations: Feedback is good, feedback-friendly culture is better. *Canadian Psychology : Psychologie Canadienne.*, 54(4), 260–268. <https://doi.org/10.1037/a0034691>
- Belschak, F. D., & Den Hartog, D. N. (2009). Consequences of Positive and Negative Feedback: The Impact on Emotions and Extra-Role Behaviors. *Applied Psychology.*, 58(2), 274–303. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2008.00336.x>
- Berlin, S. (2008) *Innostava, lannistava, helpottava palaute. Alaisten kokemuksia ja näkemyksiä esimiehen ja alaisen välisestä palautevuorovaikutuksesta.* Vaasan Yliopisto.
- Bisel, R.S., Messersmith, A.S., & Kelley, K.M. (2012) *Supervisor-subordinate communication: hierarchical mum effect meets organizational learning.* *Journal of Business Communication* 49, s. 128-147. <https://journals-sagepub-com.anna.diak.fi/doi/full/10.1177/0021943612436972>
- Brett, J. F. & Atwater, L. E. (2001). 360° Feedback. *Journal of Applied Psychology*, 86 (5), 930-942. <https://doi.org/10.1002/hrm.10083>
- Buck, R. (1980). Nonverbal behavior and the theory of emotion. *Journal of Personality and Social Psychology*, 38 (5), 811-824.
- Cesário, F., Rodrigues, A., Castanheira, F. and Sabino, A. (2023). *The role of reaction to feedback in the relationship between performance management, job satisfaction and the leader–member exchange (LMX).* *EuroMed Journal of Business*, Vol. 18 No. 1, pp. 129-144. <https://doi.org/10.1108/EMJB-04-2021-0054>
- Deng, T., Lai, Y. & Tang, C. (2023). *Does the leader's negative feedback benefit employees' creative process engagement? The mediating effect of impression management motivation.* *Leadership & Organization Development Journal*; Bradford Vol. 44, Iss. 1: 103-119. <https://doi.org/10.1108/LODJ-12-2021-0571>
- Diakonia-ammattikorkeakoulu (2020). Diakonia-ammattikorkeakoulu, osaamisen yleiset arviointikriteerit YAMK-tutkinnot. https://diakle.diak.fi/pluginfile.php/391581/mod_resource/content/3/190522Diak_yleiset_osaamisen_arviointikriteerit_2020YAMK.pdf

- Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly.*, 44(2), 350–383.
<https://doi.org/10.2307/2666999>
- Elo, S., Kääriäinen, M., Kanste, O., Pölkki, T., Utriainen, K., & Kyngäs, H. (2014). *Qualitative Content Analysis: A Focus on Trustworthiness*. SAGE Open 4(1), 1–10.
- Elo, S., Tohmola, A., Kajula, O. & Kääriäinen, M. (2022). *Laadullisen sisälönanalyysin vaiheet ja eteneminen*. *Hoitotiede* 2022, 34 (4) 215-225.
- Forsten-Antikainen, R., & Kultalahti, S. (2019). *Esimiehen ja työntekijän vuorovaikutussuhde – heijastumia muuttuvaan työelämään*. *Puhe ja kieli*, 39(1), 3–21. <https://doi.org/10.23997/pk.69722>
- Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A., & Vracheva, V. (2017). Psychological Safety: A Meta-Analytic Review and Extension. *Personnel Psychology.*, 70(1), 113–165.
<https://doi.org/10.1111/peps.12183>
- Fuller, B., Simmering, M. J., Marler, L. E., Cox, S. S., Bennett, R. J., & Cheramie, R. A. (2011). Exploring touch as a positive workplace behavior. *Human Relations*, 64(2), 231-256. <https://doi.org/10.1177/0018726710377931>
- Gnepp J, Klayman J, Williamson IO, Barlas S (2020) The future of feedback: Motivating performance improvement through future-focused feedback. *PLoS ONE* 15(6): e0234444. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0234444>
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. Management Department Faculty Publications.
[https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)
- Hattie, J., & Timperley, H. (2007). The Power of Feedback. *Review of Educational Research.*, 77(1), 81–112.
<https://doi.org/10.3102/003465430298487>

- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2022.) *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus.
- Ikonen, M. (2015). Esimies-alaisuuden luottamus vuorovaikutuksessa rakentuvana ilmiönä. *Prologi - Puheviestinnän vuosikirja Vol 11 Nro 1* (2015): 2015. <https://doi.org/10.33352/prlg.95906>
- Ilgen, D. R. , Fisher, C. D. & Taylor, M. S. (1979). Consequences of individual feedback on behavior in organizations. *Journal of Applied Psychology*, 64 (4), 349-371.
- Ismail, F., Salahudin, S. N., Jaes, L. B., Yusoff, M. Z., Xin, C. J., & Alhosani, A. A. H. (2022). The Effect Of Performance Appraisal System Towards Employee Performance, Employee Motivation And Employee Satisfaction. *Webology*, 19(2), 4686-4704. [https://www.webology.org/data-cms/articles/20220307095402pmwebology%2019%20\(2\)%20-%20342%20pdf.pdf](https://www.webology.org/data-cms/articles/20220307095402pmwebology%2019%20(2)%20-%20342%20pdf.pdf)
- Jokinen, K. (2010). Non-verbal signals for turn-taking and feedback. University of Helsinki.
- Karakowsky, L., Podolsky, M., & Elangovan, A. R. (2020). Signaling trustworthiness: The effect of leader humor on feedback-seeking behavior. *The Journal of Social Psychology*., 160(2), 170–189. <https://doi.org/10.1080/00224545.2019.1620161>
- Katz, I. M., Moughan, C. M., & Rudolph, C. W. (2023). Feedback orientation: A meta-analysis. *Human Resource Management Review*., 33(4). <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2023.100986>
- Keiski, J., Hämäläinen, K., Karhunen, M., Löfström, E., Näreaho, S., Varantola, K., Spoof, S-K., Tarkiainen. T., Eero, K. & Aittasalo, M. (siht). (2023). *Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa*. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan HTK-ohje 2023. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 2/23. https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf
- Kluger, A. N. & DeNisi, A. (1996). The Effects of Feedback Interventions on Performance. *Psychological Bulletin*, 119 (2), 254-284. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.119.2.254>

- Kohonen, I., Kuula-Luumi, A. & Spoof, S-K. (2019). *Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa*. Tutkimuseettisen neuvottelukannan ohje 2019. https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2020.pdf
- Kopakkala, A. (2018). *Porukka, jengi, tiimi: Ryhmädynamiikka ja siihen vaikuttaminen*. Edita Publishing Oy.
- Kyngäs, H., Vanhanen, L. (1999). *Sisällön analyysi*. *Hoitotiede*. Vol.11, no 1/99.
- Lam, C., DeRue, D., Karam, E. & Hollenbeck, J. (2011). The impact of feedback frequency on learning and task performance: Challenging the “more is better” assumption. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 116 (2011) 217–228. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2011.05.002>
- Lampinen, M.-S., Viitanen, E., & Konu, A. (2013). Systemaattinen kirjallisuuskatsaus yhteisöllisyydestä työelämässä. *Sosiaalilääketieteellinen Aikakauslehti*, 50(1). <https://journal.fi/sla/article/view/8564>
- Lee, H-W. (2019). *Performance-Based Human Resource Management and Federal Employee’s Motivation: Moderating Roles of Goal-Clarifying Intervention, Appraisal Fairness, and Feedback Satisfaction*. <https://journals-sagepub-com/doi/full/10.1177/0734371X17721300>
- Lester, S., Standifer, R., Schultz, N. & Windsor, J. (2012). *Actual Versus Perceived Generational Differences at Work: An Empirical Examination*. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. 19/3. <https://doi.org/10.1177/1548051812442747>
- Liden, R. C. , Wayne, S. J. & Stilwell, D. (1993). A Longitudinal Study on the Early Development of Leader–Member Exchanges. *Journal of Applied Psychology*, 78 (4), 662-674. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.4.662>.
- Lindström, P. & Bringsén, Å. (2018). Co-worker dialogue – a tool for health, personal development, and anempowering development culture in the workplace. *SOCIETY, HEALTH & VULNERABILITY*2018, VOL. 9, 1516095 <https://doi.org/10.1080/20021518.2018.1516095>

- Mertens, S., Schollaert, E., & Anseel, F. (2021). How much feedback do employees need? A field study of absolute feedback frequency reports and performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 29(3–4), 326–335. <https://doi.org/10.1111/ijsa.12352>
- Manolache, M. & Epuran, G. (2023) The Mediating Impact of Goal–Role Clarity on the Relationship between Feedback–Seeking Behavior and Goal Orientations with Job Satisfaction Intrinsic Cognitions and Person–Organization Fit. *Sustainability* 2023, 15, 12776. <https://doi.org/10.3390/su151712776>
- Nielsen, K., Nielsen, M. B., Ogbonnaya, C., Käsälä, M., Saari, E., & Isaksson, K. (2017). Workplace resources to improve both employee well-being and performance: A systematic review and meta-analysis. *Work and Stress*, 31(2), 101–120. <https://doi.org/10.1080/02678373.2017.1304463>
- O'Donovan, B. M., den Outer, B., Price, M., & Lloyd, A. (2019). What makes good feedback good? *Studies in Higher Education*, 46(2), 318–329. <https://doi.org/10.1080/03075079.2019.1630812>
- Ossenberg, C., Henderson, A. & Mitchell, M. What attributes guide best practice for effective feedback? A scoping review. *Adv in Health Sci Educ* 24, 383–401 (2019). <https://doi.org/10.1007/s10459-018-9854-x>
- Oulasmaa, M. & Pesonen, M. (2022). Suoraa palautetta!: Viisaan keskustelun käsikirja. Alma Talent.
- Pichler, S., Beenen, G., & Wood, S. (2020). Feedback frequency and appraisal reactions: a meta-analytic test of moderators. *International Journal of Human Resource Management*, 31(17), 2238–2263. <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1443961>
- Pietilä, I. (2010.) Systemaattisten havaintojen tuottaminen ja kahden aineiston vertailu. Teoksessa Ruusu vuori, J., Nikander, P., Hyvärinen, M. (toim.) (2010) *Haastattelun analyysi*. Vastapaino. Tampere 2010.
- Pirttilä, M., Hiltunen, K., Huhtala, M. & Feldt, T. (2019). Mikä johtamisessa huolestuttaa? Johtajien kokemuksia fokusryhmäkeskusteluissa. Työelämän tutkimus. Vol 17 Nro 1 (2019) <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87107/46033>

- Priftanji, D., Hill, J. D., & Ashby, D. M. (2020). Managing difficult conversations. *American Journal of Health-System Pharmacy* /, 77(21), 1723–1726. <https://doi.org/10.1093/ajhp/zxaa149>
- Puusa, A. & Ala-Kortesmaa, S. (2019). *Vuorovaikutukselliset työyhteisötaidot asiantuntijatyössä*. Työelämän tutkimus. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87125/46056>
- Puusa A. (2020). Haastattelutyypit ja niiden metodiset ominaisuudet. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (2020) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus.
- Puusa, A. & Julkunen, S. (2020). Uskottavuuden arviointi laadullisessa tutkimuksessa. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (2020) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus
- Puusa, A. & Juuti, P. (2020). Laadullisen tutkimuksen olemus. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (2020) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus
- Qian, J., Wang, Bin; Song, Baihe; Li, Xiaoyan; Wu, Lanjun ; et al. (2019) It Takes Two to Tango: the Impact of Leaders' Listening Behavior on Employees' Feedback Seeking. *Current Psychology: Research and Reviews*; New York Vol. 38, Iss. 3: 803-810. <https://doi.org/10.1007/s12144-017-9656-y>
- Ramaprasad, A. (1983), On the definition of feedback. *Syst. Res.*, 28: 4-13. <https://doi.org/10.1002/bs.3830280103>
- Rivera, M., Qiu, L., Kumar, S., Petrucci, T. (2021) Are Traditional Performance Reviews Outdated? An Empirical Analysis on Continuous, Real-Time Feedback in the Workplace. *Information Systems Research* 32(2):517-540. <https://doi.org/10.1287/isre.2020.0979>
- Ruoranen, R. (2011). Miten startegia kiteytetään 90 minuuttiin. Tutkimus kehityskeskusteluista. Tampereen yliopisto.
- Ruusuvuori, J. & Nikander J. (2017). Haastatteluaineiston litterointi. Teoksessa Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvuori, J. (toim.) *Tutkimushaastattelun käsikirja*. Kustannusosakeyhtiö Vastapaino.
- Sherf, E. N. & Morrison, E. W. (2020). I Do Not Need Feedback! Or Do I? Self-Efficacy, Perspective Taking, and Feedback Seeking. *Journal of*

- Applied Psychology*, 105 (2), 146-165. <https://doi.org/10.1037/apl0000432>.
- Sheridan, S., & Ambrose, M. L. (2022). My Cup Runneth Over: A Daily Study of the Energy Benefits for Supervisors Who Feel Appreciated by Their Subordinates. *Journal of Management*, 48(2), 440-471. <https://doi.org/10.1177/0149206320967104>
- Sleiman, A. A., Sigurjonsdottir, S., Elnes, A., Gage, N. A., & Gravina, N. E. (2020). A Quantitative Review of Performance Feedback in Organizational Settings (1998-2018). *Journal of Organizational Behavior Management*, 40(3-4), 303-332. <https://doi.org/10.1080/01608061.2020.1823300>
- Smeets, L., Gijssels, W.H., Meuwissen, R.H.G. *et al.* Beyond Psychological Safety – the Role of Direct Supervisor Behavior in Fostering Learning from Errors at the Workplace. *Vocations and Learning* 14, 533-558 (2021). <https://doi.org/10.1007/s12186-021-09272-6>
- Sparr, J. L., & Sonnentag, S. (2008). Fairness perceptions of supervisor feedback, LMX, and employee well-being at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17(2), 198-225. <https://doi.org/10.1080/13594320701743590>
- Suomen evankelis-luterilainen kirkko (2018). Suorituslisä ja kokemuslisä osana yleistä palkkausjärjestelmää – ohjeita suorituslisän ja kokemuslisän käyttöön seurakunnissa. [c2d3fc0f-e053-5f8c-a48c-d66bc75ff680 \(evl.fi\)](https://www.evli.fi/c2d3fc0f-e053-5f8c-a48c-d66bc75ff680)
- Suomen evankelis-luterilainen kirkko (2020). Ovet auki - Suomen evankelis-luterilaisen kirkon strategia vuoteen 2026.
- Tagliabue, M., Sigurjonsdottir, S. S., & Sandaker, I. (2020). The effects of performance feedback on organizational citizenship behaviour: a systematic review and meta-analysis. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(6), 841-861. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2020.1796647>
- Tietosuojavaltuuden toimisto (i.a) *Pseudonymisoidut ja anonymisoidut tiedot*. Saatavilla 4.10.2024: <https://tietosuoja.fi/pseudonymisointi-anonymisointi>

- Toivonen, J. (2023). Sanoja, vain sanoja? Diakonia-ammattikorkeakoulu.
<http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe202301021043>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi*. Uudistettu laitos. Kustannusosake Tammi. BookBeat.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. (2023). *Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa*. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan HTK-ohje 2023. saatavilla 23.9.2024 [Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa \(tenk.fi\)](https://www.tenk.fi/tutkimuseettinen-kaytanto-ja-sen-loukkausepailyjen-kasitleminen-suomessa)
- Törrönen, M. (2018). Hyvinvointia luova vastavuoroisuus. Hyvinvointia luova vastavuoroisuus. Teologinen Aikakauskirja, Vuosikerta. 123, Nro 2, Sivut 113-123. <http://hdl.handle.net/10138/306903>
- Valtonen, A. & Viitanen, M. (2020). Ryhmäkeskustelut laadullisena tutkimusmenetelmänä. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (2020) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus.
- Van der Rijt, J., van de Wiel, M.W.J., Van den Bossche, P., Segers, M.S.R. and Gijssels, W.H. (2012), Contextual antecedents of informal feedback in the workplace. *Human Resource Development Quarterly*, 23: 233-257. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21129>
- Van der Rijt, J., Van den Bossche, P., & SR Segers, M. (2013). Understanding informal feedback seeking in the workplace. *European Journal of Training and Development.*, 37(1), 72–85.
<https://doi.org/10.1108/03090591311293293>
- Wink, H. (2007). Kehityskeskustelu dialogina ja diskursiivisina puhekäytäntöinä: Tapaustutkimus kehityskeskusteluista metsäteollisuuden organisaatioissa. Väitöskirja. Tampereen yliopisto.
- Yli-Kaitala, K. & Toivanen, M. (2021). *Psykologinen turvallisuus vapauttaa työyhteisön potentiaalin*. Työn tuuli 1/2021, s. 29-36.
https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyon-tuuli_012021_a4_20210602_.pdf#page=29

LIITE 1. Tutkittavan informointilomake

TIEDOTE TUTKIMUKSESTA

Esihenkilö ja työntekijä palautteenannon äärellä

Pyyntö osallistua tutkimukseen

Teitä pyydetään mukaan tutkimukseen, jossa selvitetään minkälaisilla keinoilla työntekijöiden ja esihenkilöiden välistä palautteenantokulttuuria voidaan vahvistaa asiantuntijaorganisaatiossa sekä minkälaiset tekijät vahvistavat onnistunutta palautteenantotapahtumaa esihenkilön ja työntekijän välillä. Olemme arvioineet, että sovellutte tutkimukseen, jolla haluamme selvittää työyksikössä työskentelevien kokemuksia ja näkemyksiä. Tämä tiedote kuvaa tutkimusta ja teidän osuuttanne siinä. Perehdyttyänne tähän tiedotteeseen teille järjestetään mahdollisuus esittää kysymyksiä tutkimuksesta, jonka jälkeen teiltä pyydetään suostumus tutkimukseen osallistumisesta.

Vapaaehtoisuus

Tutkimukseen osallistuminen on täysin vapaaehtoista. Kieltäytyminen ei vaikuta oikeuksiinne tai kohteluunne työyksikön jäsenenä.

Voitte myös keskeyttää tutkimuksen koska tahansa syytä ilmoittamatta. Mikäli keskeytätte tutkimuksen tai peruutatte suostumuksen, teistä keskeyttämiseen ja suostumuksen peruuttamiseen mennessä kerättyjä tietoja voidaan käyttää osana tutkimusaineistoa.

Tutkimuksen tarkoitus

Tämän tutkimuksen on kuvata esihenkilöiden ja työntekijöiden kokemuksia heidän välisistään palautteenanto tapahtumista. Tarkoituksena on myös selvittää, millaiset tekijät vahvistavat esihenkilöiden ja työntekijöiden välistä vastavuoroista palautteenantokulttuuria asiantuntijaorganisaatiossa.

Tutkimuksen toteuttajat

Kyseessä on ylempään ammattikorkeakoulututkintoon sisältyvä opinnäytetyö, joka toteutetaan sovitusti työelämäkumppanin kanssa. Opinnäytetyölle ei ole rahoittajaa.

Tutkimusmenetelmät ja toimenpiteet

Opinnäytetyö toteutetaan fokusryhmäkeskustelulla. Järjestämme neljä fokusryhmäkeskustelua, johon osallistuu 3–4 keskustelijaa. Jokainen tutkittava osallistuu ryhmäkeskusteluun kerran. Ryhmäkeskustelun kesto on noin 60min. Ennen keskusteluun tulemistä annamme ennakkotehtävän, jossa pyydetään muistelevaan onnistunutta palautteenantotilannetta. Ennakkotehtävän tekemiseen on arvioitu kuluvan n. 15 minuuttia aikaa. Ennakkotehtävästä ei tarvitse tehdä kirjallista tuotosta eikä ennakkotehtäviä kerätä osaksi tutkimusaineistoa. Ennakkotehtävä auttaa virittäytymään fokusryhmäkeskusteluun. Fokusryhmäkeskustelut toteutetaan helmi-maaliskuussa 2024 ja niihin saa osallistua työaikana.

Tutkimuksen mahdolliset hyödyt

Tutkimukseen osallistumisen avulla työyhteisö saa tutkimustulosten perusteella suosituksen, miten työyksikössä esihenkilön ja työntekijän välistä vastavuoroista palautteenantokulttuuria voidaan vahvistaa.

Kustannukset ja niiden korvaaminen

Tutkimukseen osallistuminen ei maksa teille mitään. Osallistumisesta ei myöskään makseta erillistä korvausta. Työyhteisön johtoryhmä on ilmoittanut, että ryhmäkeskusteluun osallistuminen tapahtuu työntekijöiden työajan puitteissa.

Tutkimustuloksista tiedottaminen

Valmiin opinnäytetyön tulokset käsitellään työyhteisön kokouksessa, kokouksessa annamme myös jatkosuunnitelmaehdotukset. Kyseessä on YAMK-opinnäytetyö, joka tullaan julkaisemaan avoimesti Theseus-tietokannassa.

Tutkimuksen päätyminen

Myös tutkimuksen suorittaja voi keskeyttää tutkimuksen sairastumisen tai opintojen keskeyttämisen takia. Tutkimus päättyy vuoden 2024 loppuun mennessä.

Lisätiedot

Pyydämme teitä tarvittaessa esittämään tutkimukseen liittyviä kysymyksiä opinnäytetyöntekijöille.

Tutkijoiden yhteystiedot

Tutkija / opinnäytetyöntekijä

Nimi: Laura Furu

Puh. [REDACTED]

Sähköposti: [REDACTED]

Tutkija / opinnäytetyöntekijä

Nimi: Kati Lähteenmäki

Puh. [REDACTED]

Sähköposti: [REDACTED]

Tutkimuksesta vastaa / opinnäytetyön ohjaaja

Titteli: Yliopettaja, TtT

Nimi: Arja Suikkala

Diakoniammattikorkeakoulu / Helsingin kampus

Tutkimuksen tietosuojaseloste: Henkilötietojen käsittely tutkimuksessa

Tässä tutkimuksessa käsitellään teitä koskevia henkilötietoja voimassa olevan tietosuojalainsäädännön (EU:n yleinen tietosuoja-astus, 679/2016, ja voimassa oleva kansallinen lainsäädäntö) mukaisesti. Seuraavassa kuvataan henkilötietojen käsittelyyn liittyvät asiat.

Tutkimuksen rekisterinpitäjä

Rekisterinpitäjällä tarkoitetaan tahoja, joka yksin tai yhdessä toisten kanssa määrittelee henkilötietojen käsittelyn tarkoitukset ja keinot. Rekisterinpitäjä voi olla korkeakoulu, toimeksiantaja, muu yhteistyötaho, opinnäytetyöntekijä tai jotkut edellä mainituista yhdessä (esim. korkeakoulu ja opinnäytetyöntekijä yhdessä).

Tässä tutkimuksessa henkilötietojen rekisterinpitäjä on

Opinnäytetyöntekijät

Laura Furu
Kati Lähteenmäki

Voitte kysyä lisätietoja henkilötietojenne käsittelystä rekisterinpitäjän yhteyshenkilöltä

Rekisterinpitäjän yhteyshenkilön nimi: Laura Furu

Puh. [REDACTED]

Sähköposti: [REDACTED]

Rekisterinpitäjän yhteyshenkilön nimi: Kati Lähteenmäki

Puh. [REDACTED]

Sähköposti: [REDACTED]

Tutkimuksessa teistä kerätään seuraavia henkilötietoja

Henkilötietojen käsittely on oikeutettua ainoastaan silloin, kun se on tutkimukselle välttämätöntä. Kerättävät henkilötiedot on minimoitava, niitä ei saa kerätä tarpeettomasti tai varmuuden vuoksi.

Tässä opinnäytetyössä keräämme henkilötietoina:

- nimi (lomakkeessa suostumus osallistua tutkimukseen)
- Ääni

Teillä ei ole sopimukseen tai lakisääteiseen tehtävään perustuvaa velvollisuutta toimittaa henkilötietojanne, vaan osallistuminen on täysin vapaaehtoista.

Tutkimuksessa kerätään henkilötietojanne myös seuraavista lähteistä

Tutkimuksessa ei kerätä henkilötietojanne muista lähteistä.

Henkilötietojenne suojausperiaatteet

Tutkittavien suostumuslomakkeet säilytetään paperisena. Dokumentit säilytetään lukkojen takana tutkimuksen valmistumiseen asti. Paperinen materiaali hävitetään polttamalla tai silppurissa. Suostumuslomakkeet hävitetään viimeistään 31.12.2024.

Litteroimme fokusryhmäkeskustelun erilliseen tiedostoon. Myös tämä tiedosto säilytetään Diakonia ammattikorkeakoulun One Drive pilvipalvelussa. Tietokoneelle pääsy on salasanan takana, sen lisäksi tiedosto suojataan.

Tietokoneissa huolehdimme ajantasaiset virusturvaohjelmat sekä palomuurit.

Litteroinnin jälkeen raakamateriaali tarvittaessa tulostetaan. Tulosteet säilytetään lukollisessa laatikossa. Materiaaliin pääsy on vain opinnäytetyöntekijöillä.

Aineisto luokitellaan Exceliin tai Wordiin, jonka myös suojaamme siten, että aineistoon pääsee vain opinnäytetyöntekijät.

Henkilötietojenne käsittelyn tarkoitus

Henkilötietojenne käsittelyn tarkoitus on saada aineistoa opinnäytetyöhön. Henkilötietona nimi tulee esiin, kun allekirjoitat suostumuksen tutkimukseen osallistumisesta. Allekirjoitetut suostumuslomakkeet ovat paperilla ja paperit säilytetään lukkojen takana. Aineisto säilytetään 31.12.2024 asti. Opinnäytetyössä tutkimusmenetelmänä on fokusryhmäkeskustelu, jonka tallennamme älypuhelimien ääninauhurilla. Henkilötieto, jonka keräämme keskustelun aikana on ääni. Tallenteet tuhoataan litterointivaiheen päätyttyä. Fokusryhmäkeskustelu litteroidaan ryhmätasolla, puheenvuorot kirjoitetaan auki mutta yksittäisen keskustelijan puheenvuoroja ei eroteta. Henkilötietoja käsittelee vain opinnäytetyöntekijät Laura Furu ja Kati Lähteenmäki. Litteroidut tiedot säilytetään Diakonia ammattikorkeakoulun One Drive tiedostossa tai litteroidut paperit tulostetaan analyysivaihetta varten. Tulostusvaiheessa materiaalista on hävytetty tunnistetiedot, jos tulostus tehdään, tiedot säilytetään lukollisessa kaapissa tai salasanojen takana olevissa tiedostoissa. Laura Furu ja Kati Lähteenmäki hävittävät tiedot asianmukaisesti viimeistään 31.12.2024. Tietokoneella olevat tiedot hävitysvaiheessa ylikirjoitetaan, paperit hävitetään polttamalla tai silppuamalla.

Henkilötietojenne käsittelyperuste

Henkilötietojen käsittelyperusteena on suostumus.

Tutkimuksen kesto aika (19.1.2024-31.12.2024)

Tutkimus kestää 31.12.2024 asti.

Mitä henkilötiedoillenne tapahtuu tutkimuksen päätyttyä?

Henkilötiedot hävitetään tutkimuksen päättymisen jälkeen, viimeistään 31.12.2024. Materiaalin asianmukaisesta hävittämisestä vastaa Laura Furu ja Kati Lähteenmäki. Paperinen materiaali poltetaan tai silputaan, kovalevyllä oleva materiaali yli kirjoitetaan.

Tietojen luovuttaminen tutkimusrekisteristä

Tietoja käsittelee vain Laura Furu ja Kati Lähteenmäki, tietoja ei luovuteta ulkopuolisille missään tilanteessa.

Henkilötietojenne mahdollinen siirto EU:n tai ETA-alueen ulkopuolelle

Tietojanne ei siirretä/siirretään EU:n tai ETA-alueen ulkopuolelle.

Rekisteröitynä teillä on oikeus

Koska henkilötietojanne käsitellään tässä tutkimuksessa, niin olette rekisteröity tutkimuksen aikana muodostuvassa henkilörekisterissä. Rekisteröitynä teillä on oikeus:

- saada informaatiota henkilötietojen käsittelystä
- tarkastaa itseänne koskevat tiedot
- oikaista tietojanne
- poistaa tietonne (esim. jos peruutatte antamanne suostumuksen)

- peruuttaa antamanne henkilötietojen käsittelyä koskeva suostumus
- rajoittaa tietojenne käsittelyä
- rekisterinpitäjän ilmoitusvelvollisuus henkilötietojen oikaisusta, poistosta tai käsittelyn rajoittamisesta
- siirtää tietonne järjestelmästä toiseen
- sallia automaattinen päätöksenteko nimenomaisella suostumuksellanne
- tehdä valitus tietosuojavaltuutetun toimistoon, jos katsotte, että henkilötietojanne on käsitelty tietosuojalainsäädännön vastaisesti.

Jos henkilötietojen käsittely tutkimuksessa ei edellytä rekisteröidyn tunnistamista ilman lisätietoja eikä rekisterinpitäjä pysty tunnistamaan rekisteröityä, niin oikeutta tietojen tarkastamiseen, oikaisuun, poistoon, käsittelyn rajoittamiseen, ilmoitusvelvollisuuteen ja siirtämiseen ei sovelleta.

Voitte käyttää oikeuksianne ottamalla yhteyttä rekisterinpitäjään.

Tutkimuksessa kerättyjä henkilötietoja ei käytetä profilointiin tai automaattiseen päätöksentekoon

Henkilötietojen käsittely aineistoa analysoitaessa ja tutkimuksen tuloksia raportoitaessa

Teistä kerättyä tietoa ja tutkimusaineistoa käsitellään luottamuksellisesti lainsäädännön edellyttämällä tavalla. Fokusryhmäkeskustelun litteroinnissa ei tule ilmi yksittäistä henkilöä, aineistoa käsitellään ryhmän aineistona. Litterointivaiheessa poistetaan mahdollisia tunnistetietoja, kuten nimiä. Tutkimus tulokset raportoidaan ryhmätasolla eikä yksittäisten tutkittavien tunnistaminen ole mahdollista tulosten perusteella.

Tutkimusaineistoa ja tutkimuksen yhteydessä kerättyä materiaalia säilytetään lukollisessa kaapissa tai tietokoneella Diakonia-ammattikorkeakoulun One Drive pilvipalvelussa, tiedostoille määritellään salasanat. Sen jälkeen materiaali hävitetään joko polttamalla/silppurilla tai kirjoittamalla tiedoston yli. Materiaali hävitetään viimeistään joulukuussa 2024. Materiaalin säilytyksestä ja hävittämisestä vastaavat opinnäytetyöntekijät.

Tässä opinnäytetyössä kerättyjä käytetään vain tässä opinnäytetyössä

LIITE 2. Aineistohallintasuunnitelma

Aineistohallintasuunnitelma täydentää tutkimussuunnitelmaa kuvaamalla, miten aineistoa käsitellään.

1. Aineiston yleiskuvaus
1.1 Millaiseen aineistoon tutkimuksesi perustuu? Millaista aineistoa kerätään, tuotetaan tai käytetään uudelleen? Missä tiedostomuodoissa aineisto on?
<p>Tutkimuksen aineisto koostuu neljästä äänitetystä fokusryhmäkeskustelusta. Äänitetty aineistot litteroidaan kuukauden kuluessa äänityksestä, jonka jälkeen ääninauhat tuhotaan. Litteroitu aineisto säilytetään sähköisessä muodossa Diakonia-Ammattikorkeakoulun salasanasuojatussa One Drive –pilvipalvelussa. Aineistoa ei käytetä muuhun kuin tähän tutkimukseen ja aineisto tuhotaan tutkimuksen päätyttyä ensin ylikirjoittamalla ja poistamalla sen jälkeen one drivestä ja tyhjentämällä tietokoneen roskakori viimeistään 31.12.2024.</p>
1.2 Miten aineiston yhtenäisyys ja laatu varmistetaan?
<p>Fokusryhmäkeskusteluissa käytetään yhtenäistä keskustelurunkoa. Keskustelussa haastattelijana toimiva opinnäytetyöntekijä huolehtii keskustelurungon noudattamisesta. Kaikki fokusryhmäkeskusteluihin osallistujat saavat ennakkotehtävän, jolla pyritään siihen, että jokainen virittäytyy keskustelun teemoihin jo etukäteen ja hieman valmistautuen.</p>
2. Eettisten periaatteiden ja lainsäädännön noudattaminen
2.1 Mitä eettisiä seikkoja aineistosi hallintaan liittyy (esim. arkaluonteisten tietojen käsittely, tutkittavien identiteetin suojaaminen ja tietojen jakamista koskevan suostumuksen hankkiminen)?
<p>Aineisto koostuu tutkittavien henkilökohtaisista kokemuksista. Tutkittavien henkilöllisyystietoja nimeä (suostumuslomake) ja ääntä (fokusryhmäkeskustelu) ei yhdistetä. Aineistoa käsitellään ryhmätasolla, josta yksittäisen henkilön ajatuksia ei ole erotettavissa tai tunnistettavissa. Kaikki ryhmäkeskusteluissa mahdollisesti esiinnousseet tunnistetiedot poistetaan litterointivaiheessa. Ryhmäkeskusteluun osallistuvien tutkittavien suostumuslomakkeet täytetään etukäteen. Suostumuslomake allekirjoitetaan. Allekirjoitetut suostumuslomakkeet säilytetään lukitussa kaapissa opinnäytetyöntekijä Laura Furun työhuoneessa. Lomakkeet tuhotaan paperisilppurilla viimeistään 31.12.2024. Työyhteisölle ei kerrota, ketkä työntekijöistä ovat osallistuneet tutkimukseen. Esihenkilöistä koostuvan fokusryhmään sopivia tutkittavia henkilöitä on työyhteisössä ainoastaan neljä, joten heidän henkilöllisyytensä on pääteltävissä. Esihenkilöt ovat tietoisia tästä asiasta ja he voivat halutessaan kieltäytyä osallistumasta fokusryhmäkeskusteluun.</p>
2.2 Miten aineiston omistajuuteen, tekijänoikeuksiin ja immateriaalioikeuksiin liittyviä asioita hallitaan? Estävätkö tekijänoikeudet, käyttöoikeudet tai muut rajoitukset aineiston käyttämisen tai jakamisen?
<p>Aineisto on ainoastaan opinnäytetyön tekijöiden hallussa eikä siihen ole pääsyä ulkopuolisilla. Aineistoa ei ole mahdollista käyttää tai jakaa eteenpäin. Valmis opinnäytetyö julkaistaan theseus-tietokannassa. Valmistu opinnäytetyötä on mahdollista hyödyntää lähteenä, yleisiä lähdeviittausperiaatteita noudattamalla.</p>

3. Dokumentointi ja metatiedot
3.1 Miten dokumentoit aineistosi, jotta se on löydettävissä, saavutettavissa, yhteen toimivaa ja uudelleen käytettävissä sekä itseäsi että muita varten? Millaisia metatietoja käytetään, joita voidaan myöhemmin ymmärtää ja käyttää?
Aineiston analyysivaiheet raportoidaan opinnäytetyöraporttiin samoin kuin johtopäätökset. Alkuperäistä aineistoa ei ole mahdollista uudelleen käyttää tai löytää prosessin päätyttyä. Aineisto kerätään ainoastaan tätä tutkimusta varten, eikä ole mahdollista hyödyntää muissa tutkimuksissa aineistona. Opinnäytetyön loppuraporttia on mahdollista hyödyntää lähdekirjallisuutena jatkossa, yleisiä lähdeviitekäytäntöjä noudattaen.
4. Tallentaminen tutkimuksen aikana
4.1 Miten säilytät tutkimusaineistosi tietoturvallisella tavalla tutkimuksen aikana?
Tutkittavien suostumuslomakkeet säilytetään lukollisessa kaapissa. Suostumuslomakkeiden tietoturvasta vastaa Laura Furu. Äänitetyt fokusryhmäkeskustelut säilytetään litterointivaiheen päättymiseen asti opinnäytetyöntekijöiden sormenjälki tai kasvotunnisteella suojatuissa henkilökohtaisilla älypuhelimilla ja varmuuskopiot salasanasuojatuissa tableteissa. Kirjalliseen muotoon litteroitu aineisto säilytetään Diakonia-Ammattikorkeakoulun salasanasuojatussa One Drive-pilvipalvelussa. Aineiston tietoturvalisesta säilyttämisestä vastaavat opinnäytetyöntekijät Laura Furu ja Kati Lähteenmäki.
4.2 Kuka valvoo pääsyä aineistoon ja miten suojattua pääsyä aineistoon valvotaan?
Opinnäytetyöntekijät Laura Furu ja Kati Lähteenmäki valvovat tutkimusaineistoa ja huolehtivat sen säilyttämisestä vahvan salasanan takana. Salasanan salassapitoon kiinnitetään erityistä huolellisuutta eikä sitä kirjoiteta näkyviin missään tilanteissa. Aineistoa ei avata, tarkastella tai käsitellä yhteiskäytössä olevilla laitteilla.
5. Aineiston avaaminen, julkaiseminen ja arkistointi tutkimuksen päätyttyä
5.1 Mikä osa aineistosta voidaan asettaa avoimesti saataville tai julkaista? Missä ja milloin aineisto tai siihen liittyvät metatiedot asetetaan saataville? Miten kauan säilytät aineistoa?
Valmiissa opinnäytetyöraportissa ja tutkimustulosten esittelytilaisuudessa (lokakuu 2024) käytetään mahdollisesti suoria lainauksia tutkimusaineistosta. Suorat lainaukset havainnollistavat lukijalle aineiston analyysin myötä tehtyjä johtopäätöksiä ja lisäävät näin tutkimuksen luotettavuutta. Julkaistavat sitaatit valitaan huolella ja siten, että ne eivät ole yhdistettävissä tiettyyn tutkittavaan. Aineisto tuhoaan viimeistään 31.12.2024.
5.2 Miten tutkimusaineisto hävitetään tai arkistoidaan tutkimuksen päätyttyä? Mikäli tutkimusaineisto ja tunnistetiedot hävitetään kokonaisuudessaan, miten ja milloin se tapahtuu? Mikäli tutkimusaineisto säilytetään ilman tunnistetietoja, miten tunnistetiedot hävitetään ja anonymisointi tapahtuu?
Tutkittavien suostumuslomakkeet tuhoaan paperisilppurilla viimeistään 31.12.2024. Suostumuslomakkeiden tuhoamisesta vastaa Laura Furu. Äänitetyt fokusryhmäkeskustelut poistetaan älylaitteista ja älylaitteiden roskakorit tyhjenetään litterointivaiheen päätyttyä. Kirjalliseen muotoon litteroitu aineisto säilytetään Diakonia-Ammattikorkeakoulun salasanasuojatussa One Drive-pilvipalvelussa, josta se ylikirjoitetaan ja poistetaan viimeistään 31.12.2024. Tässä yhteydessä myös tietokoneiden roskakorit tyhjenetään.

Aineiston asianmukaisesta tuhoamisesta vastaavat opinnäytetyöntekijät Laura Furu ja Kati Lähteenmäki.

6. Aineistohallinnan vastuut ja resurssit

6.1 Ketkä vastaavat aineistohallintaan liittyvistä tehtävistä tutkimuksen elinkaaren aikana? Arvioi myös aineistohallintaan tarvittavat resurssit (esim. taloudelliset, ajalliset, työmäärään liittyvät).

Opinnäytetyön aineistohallintaan liittyvistä tehtävistä vastaavat opinnäytetyön tekijät Laura Furu ja Kati Lähteenmäki. Aineistoa ei käsitellä yhteisissä tiloissa tai yhteiskäyttöisillä laitteilla, joten aineiston analyysiin ja käsittelyyn tulee varata sellainen työskentelytila, jossa ei ole ulkopuolisia henkilöitä aineistoa käsiteltäessä. Aineiston käsittelyyn ja analysointiin tulee varata riittävästi aikaa, jotta se on mahdollista tehdä tietosuojatusti hyviä eettisiä periaatteita huolellisesti noudattaen.

LIITE 3 Tutkittavan suostumus

Tutkimuksen nimi: Esihenkilö ja työntekijä palautteen annon äärellä

Tutkimuksen toteuttaja:

Diakonia-ammattikorkeakoulu.

Laura Furu

Kati Lähteenmäki

Ohjaava opettaja: Yliopettaja, TtT Arja Suikkala

Minua _____ on pyydetty osallistumaan yllä mainittuun tutkimukseen, jonka tarkoituksena on selvittää esihenkilön ja työntekijän välistä palautteenantoa.

Olen saanut tiedotteen tutkimuksesta ja ymmärtänyt sen. Tiedotteesta olen saanut riittävän selvityksen tutkimuksesta, sen tarkoituksesta ja toteutuksesta, oikeuksistani sekä tutkimuksen mahdollisesti liittyvistä hyödyistä ja riskeistä. Minulla on ollut mahdollisuus esittää kysymyksiä ja olen saanut riittävän vastauksen kaikkiin tutkimusta koskeviin kysymyksiini.

Olen saanut tiedot tutkimukseen mahdollisesti liittyvästä henkilötietojen keräämisestä, käsittelystä ja luovuttamisesta ja minun on ollut mahdollista tutustua tutkimuksen tietosuojaselosteeseen.

Osallistun tutkimukseen vapaaehtoisesti. Minua ei ole painostettu eikä houkuteltu osallistumaan tutkimukseen.

Minulla on ollut riittävästi aikaa harkita osallistumistani tutkimukseen.

Ymmärrän, että osallistumiseni on vapaaehtoista ja että voin peruuttaa tämän suostumukseni koska tahansa syytä ilmoittamatta. Olen tietoinen siitä, että mikäli keskeytän (voin jatkaa sitä myöhemmin) tutkimuksen, keskeyttämiseen asti kerättyjä tietoja voidaan käyttää tutkimuksessa.

Allekirjoituksellani vahvistan osallistumiseni tähän tutkimukseen.

Jos tutkimukseen liittyvien henkilötietojen käsittelyperusteena on suostumus, vahvistan allekirjoituksellani suostumukseni myös henkilötietojeni käsittelyyn. Minulla on oikeus peruuttaa suostumukseni tietosuojaselosteessa kuvatulla tavalla.

Allekirjoitus: _____

Nimenselvennys: _____

Alkuperäinen allekirjoitettu tutkittavan suostumus sekä kopio tutkimustiedotteesta liitteenä jäävät tutkijan arkistoon. Tutkimustiedote liitteenä ja kopio allekirjoitetusta suostumuksesta annetaan tutkittavalle.

LIITE 4 Fokusryhmäkeskusteluun virittävä ennakkotehtävä

Keskusteluun virittävä ennakkotehtävä työntekijöille:

Pohdi 1-2 erityistä tapahtumaa, jonka haluaisit nostaa esille tulevassa keskustelussa.

Minkälaisia onnistuneita palautteenantotilanteita olet kokenut esihenkilösi kanssa?

Kumpi antoi palautetta ja kumpi sitä vastaanotti?

Oliko palautteen sävy positiivista vai korjaavaa?

Oliko tilanne spontaani vai suunniteltu?

Millaisessa ympäristössä tilanne tuli?

Millainen oli tilanteen tunnelma?

Keskusteluun virittävä ennakkotehtävä esihenkilöille:

Minkälaisia onnistuneita palautteenantotilanteita olet kokenut työntekijöillä kanssa?

Kumpi antoi palautetta ja kumpi sitä vastaanotti?

Oliko palautteen sävy positiivista vai korjaavaa?

Oliko tilanne spontaani vai suunniteltu?

Millaisessa ympäristössä tilanne tuli?

Millainen oli tilanteen tunnelma?

LIITE 5 Fokusryhmäkeskustelun pelisäännöt

- Keskustelulle on varattu aikaa kahvittelun jälkeen n. 60 minuuttia.
- Kaikki keskusteluun osallistujat ovat tasavertaisia keskustelun jäseniä
- Kertokaa keskustelussa omista kokemuksistanne ja liitykää toisten puheeseen
- Teidän kaikkien ajatukset ja puheenvuorot ovat yhtä tärkeitä ja arvokkaita
- Pyrkikää olemaan keskustelussa läsnä ja kuuntelemaan uteliaina
- Keskustelussa esiinnoitettavat asiat ovat luottamuksellisia
- Vaikka keskustelu nauhoitetaan, opinnäytetyöntekijät ovat sitoutuneet vaitiolovelvollisuuteen eikä puhu yksittäisistä keskusteluissa nousseista asioista
- Keskustelussa käytetyt nimi- ja tunnistetiedot poistetaan litterointivaiheessa

LIITE 6 Fokusryhmäkeskustelun kysymykset

Teemahaastattelukysymykset fokusryhmäkeskusteluun


Teema 1 Kokemukset palautteenantotapahtumista

- Kertoisiko jokainen vuorollaan kokemuksensa onnistuneista palautteenantotapahtumista, joita olette pohtineet ennakkotehtävän yhteydessä?
- Minkälaisia yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia löydätte kokemuksista?
- Mitkä tekijät vaikuttivat siihen, että kuvatuista palautteenantotapahtumista jäi sellainen mielikuva, että se oli onnistunut?

Teema 2 Esihenkilön ja työntekijän vastavuoroisen palautteenantokulttuurin vahvistaminen


- Mitä taitoja tarvitaan palautteenantoon tai vastaanottamiseen?
- Minkälaisia eroja on palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen liittyvissä taidoissa?
- Minkälainen esihenkilön ja työntekijän välinen vuorovaikutussuhde tukee palautteen antamista ja vastaanottamista?
- Millaiset asiat ovat auttaneet, että palautteen antaminen tai vastaanottaminen on ollut helppoa?
- Mitä pitäisi tapahtua, että palautetta annettaisiin esihenkilön ja työntekijöiden välillä enemmän?


LIITE 7 Huoneentaulu Palautteesta





Palaute on tärkeää!


Pysähdy
Astu samalle tasolle
Luota
Asetu toisen asemaan
Uskalla kysyä
Toimitaan yhdessä
Etsitään yhdessä onnistumisia


 Toimiva palautekulttuuri rakennetaan yhdessä koko työyhteisön kanssa.


 On tärkeää luoda ympäristö, jossa on turvallista antaa ja vastaanottaa palautetta


 Keskustellaan yhdessä mitä palaute on ja miten palautteen voi huomata

 Muista minä -viestit; mitä olet havainnut, miten se vaikutti ja mitä toivot jatkossa tapahtuvan.

 Kysy säännöllisesti työkaveriltasi, missä hän kokee onnistuneensa työssään. Näin saat arvokasta tietoa millaiset asiat on hänelle tärkeitä.

 Tärkeää on, että erilaiset kokemukset tulevat kerrotuksi ja kuulluksi.

 Varaa 15 minuuttia aikaa työtoverillesi, sitä arvostetaan varmasti!

 Pyydä palautetta silloin kun sitä toivot