



LAPIN YLIOPISTO
UNIVERSITY OF LAPLAND

Palautteella paremmaksi

Narratiivinen tutkimus palautteen merkityksestä myönteisen
organisaatiokulttuurin rakentumiselle

Eveliina Valkjärvi
Hallintotieteet, Johtamisen psykologia
Pro gradu -tutkielma
Yhteiskuntatieteiden tiedekunta, Lapin Yliopisto
2025

Lapin yliopisto, yhteiskuntatieteiden tiedekunta

Työn nimi: Palautteella paremmaksi, Narratiivinen tutkimus palautteen merkityksestä myönteisen organisaatiokulttuurin rakentumiselle

Tekijä: Eveliina Valkjärvi

Koulutusohjelma/oppiaine: Hallintotiede, Johtamisen psykologia

Työn laji: Pro gradu -tutkielma

Sivumäärä: 58 + liitteet 1kpl

Vuosi: 2025

Tiivistelmä

Palaute on tärkeää kehittymisen, oppimisen ja merkityksellisyyden kannalta. Kun ajatellaan positiivisesti, vahvistetaan omaa ja muiden positiivisuutta. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on ollut selvittää, millaisella palautteella voidaan vaikuttaa organisaatiokulttuuriin myönteisesti. Tutkimuskysymystä on lähdetty tarkastelemaan organisaatioteoreettisesti palautekäytäntöjen avulla. Teoreettisena taustana on käsitelty palautetta sekä organisaatiokulttuuria. Metodologisena analyysimenetelmänä tutkielmassa on käytetty narratiivista kategoriasta sisällönanalyysiä. Tällä on analysoitu aineistoa, joka koostuu ryhmähaastattelulla esihenkilöasemassa työskenteleviltä kerätyistä kertomuksista. Tutkielmaa tehdessä, taustalla on pyrittävä pitämään ajatus positiivisuudesta.

Tutkimustulosten mukaan, palautekäytäntöjen muuttamisella myönteisemmäksi, nähdään olevan positiivinen vaikutus organisaatiokulttuuriin sekä sen toimijoihin. Tutkimus nosti esiin kohdeorganisaatiossa näkyviä näkökulmia ja ajatuksia sekä sanoitti selkeitä toiveita uusista toimintatavoista. Palautteen tutkimuksen kannalta, tulokset tuovat esiin organisaatiokulttuurisen merkityksen sekä positiivisen lähtökohdan palautetutkimukselle. Kohdeorganisaation palautekäytäntöjen kehittämisen näkökulmasta tulokset tarjoavat teoriaan pohjautuvia käytäntöjä, joita aineiston perusteella nähtiin toivottavan. Yllättävinä tuloksina tutkielman näkökulmasta, voisi nostaa tarpeen työn laajamittaisempaan huomioimiseen sekä yksilöiden ja tiimien merkityksen organisaation palautetoiminnoille. Pelkän työn lopputuloksen huomioimista ei aina koettu riittäväksi ja ilman yksilöiden halua muuttaa toimintaansa eivät organisaation palautetoiminnotkaan muutu.

Avainsanat: Palaute, myönteisyys, positiivisuus, organisaatiokulttuuri, palautekulttuuri

Muita tietoja: x Tutkielma ei sisällä muita kuin tekijän omia henkilötietoja

Sisällysluettelo

1	JOHDANTO	4
2	PALAUTE OSANA ORGANISAATIOTA	7
2.1	Palaute	7
2.2	Palautteen tyypit ja muodot	8
2.3	Palautteen vaikeudet, hyödyt ja merkitys	11
2.4	Palautekulttuuri	14
2.5	Palautekulttuuri osana organisaatiokulttuuria	15
2.6	Teorian ja narratiivisuuden merkitys aiheelle	18
3	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA MENETELMÄT	22
3.1	Tutkimuksen metodologisia lähtökohtia	22
3.2	Tutkimusaineisto	24
3.3	Narratiivinen analyysi	26
3.4	Tutkimuksen luotettavuus, eettisyys ja rajoitukset	30
4	TULOKSET	32
4.1	”Tää oli oikeasti onnistuminen”	32
4.2	” Jos saa palautetta, niin sillähän sitä kehittyy”	37
4.3	”Säännöt ja periaatteet”	43
5	POHDINTA	46
5.1	Tulosten tarkastelu	46
5.2	Johtopäätökset ja tulevaisuuden tutkimus	52
	LÄHTEET	55
	LIITTEET	59

1 JOHDANTO

Pro-gradu tutkielmassani tutkin palautetta organisaatiokulttuurissa. Tarkoituksena on löytää tapoja ja näkökulmia, joilla organisaatio voisi vaikuttaa palautekäytäntöihin positiivisesti, innovatiivisesti sekä luoda ajatusta palautteen antamisen ympärillä vielä positiivisemmaksi. Aihe valikoitui oman mielenkiintoni pohjalta sekä toimeksiantajayrityksen toiveista. Omaa lähtökohtaani tutkimusaiheeseen motivoi se, että palaute on käsitteenä mielenkiintoinen, ja aiheuttaa monenlaisia reaktioita, positiivisesta negatiiviseen. Olen kokenut, että yleinen ajatus palautetta kohtaan on usein negatiivinen tai välinpitämätön. Kehittävää palautetta hiukan pelätään ja positiivista palautetta ei osata ottaa vastaan. Aihevalinnan pyrkimyksenä on saada käsitys palautteesta muuttumaan positiivisempaan suuntaan ja tuoda palaute esiin toiminnan mahdollistajana.

Palautteesta on tehty monia tutkimuksia, joissa tarkastelunäkökulma vaihtelee. Tutkimukset keskittyvät palautekulttuuriin, palautteen sisältöön sekä vastaanottamiseen, että antamiseen. Lähtökohtana voivat olla yksilöiden väliset palautekäytännöt tai palaute itsessään. Tässä tutkielmassa on tarkoitus perehtyä palautteeseen osana ihmisten päivittäistä vuorovaikutusta, työpaikan käytäntöjä sekä organisaatiokulttuuria. Toimeksiantajayritys toivoi saavansa konkretiaa ja kokemuksia palautekulttuuristaan. Erityisesti tutkielmassa keskitytään löytämään vastauksia palautteen ja organisaation toiminnan välille myönteisyyden kautta. Tätä näkökulmaa pyritään lähestymään seuraavanlaisella tutkimuskysymyksellä: **Millainen palaute on yhteydessä myönteiseen organisaatiokulttuuriin?** Tutkielman aineistona on käytetty ryhmähaastatteluiden nousseita tarinoita ja ajatuksia. Aineisto on analysoitu narratiivisen aineiston analyysin avulla.

Tutkielman teoreettisina viitekehyksinä toimivat palaute sekä organisaatiokulttuuri. Lisäksi näiden kahden viitekehyksen myötä huomioidaan myös yrityksen palautekulttuurin merkitys. London & Smither (2002) näkökulma palautekulttuurin rakentumisesta on nostettu teoriassa palautekulttuuria määrittäväksi näkökulmaksi. Itse palautteesta esiin tuodaan palautteenantamisen taustoja, tapoja ja muotoja, joilla näen olevan merkitystä organisaatiokäyttäytymisessä. Pohjana organisaatiokulttuurin teorialle käytetään Scheinin mallia kolmesta organisaatiokulttuurin kerroksesta. Tässä kulttuuria pyritään ymmärtämään havaittavien ja

mitattavien toimien perusteella, jotka voidaan nähdä arvoja, uskomuksia ja normeja heijastavina käytäntöinä. Huomioon otetaan myös ilmiasuarvot, joiden voidaan ajatella olevan strategiaa ja arvoja, jotka ohjaavat toimintaa. Kolmantena kulttuuria määrittävät perusolelut, jotka ovat organisaation syvärakenteisiin juurtuneita tapoja ja itsestäänselvyyksiä. (Schein 1983.; Fripp.)

Tutkimuksen taustan ja toiveiden huomioiminen edellyttää myönteisyyden ymmärtämistä. Ajatus myönteisen ja positiivisen toiminnan taustalla on se, että positiivisuudella voidaan vaikuttaa yksilön ja yhteisön toiminnan laatuun, tuottavuuteen sekä työn imuun. Kun hallitsevat tunteet ovat positiivisia, toiminta tarkkaavaisuuden, luovuuden ja ajattelun ympärillä vaikuttaa myönteisesti omaan ja muiden toimintaan. Jos keskitytään vain epäkohtiin lisää se negatiivisuutta, mutta kun keskitytään toimiviin ja onnistuneisiin arjen käytäntöihin, vahvistetaan positiivisuutta ja yhteisön käytäntöjä. Työelämän myönteisiä tunteita voivat olla esimerkiksi ylpeys, tyytyväisyys ja kiinnostuneisuus. (Johtakee-blogi.) Näitä kaikkia voidaan pyrkiä lisäämään organisaation ja yksilön toiminnan kautta ja ne nähdään osana työelämässä menestymistä. Näen palautteen yhtenä keinona lisätä työelämän myönteisiä tunteita ja näin ollen yhdistää positiivisuuden ja palautteen.

Monet työnantajat ja työelämän asiantuntijat nostavat tällä hetkellä työelämä trendeiksi digitalisaation, psykologisen turvallisuuden, jatkuvan palautteen sekä monet yhteiskunnalliset muutokset. Organisaatiokulttuurissa tärkeänä nähdään oppimiskulttuuriin siirtyminen sekä itsensä kehittäminen. (Dufva 2025; Lifted; Grade.) Palautteella on oma asemansa näiden työelämän trendien keskuudessa. Jatkuvan palautteen käytännöt vaativat uudenlaisten tapojen omaksumista ja palautekulttuurin muutosta. Psykologinen turvallisuus taas vaatii avointa ja ymmärtävää ilmapiiriä, jossa keskusteleminen ja palautteen antaminen on turvallista. Jatkuvassa muutoksessa oleminen vaatii toisinaan tilanteen tarkastamista ja palautetta siitä, menevätkö asiat oikeaan suuntaan. Viime vuosina esiin on noussut itsensä kehittäminen ja osaamisen kehittäminen, joihin palautekäytännöt myös liittyvät. Itsensä kehittämisessä on vahvasti organisatorinen tausta, sillä itsensä kehittäminen voidaan nähdä työelämässä sekä työnantajan että työntekijän velvollisuutena ja oikeutena. Yksilöllä tulee olla halua kehittää itseään, mutta organisaation tulisi luoda mahdollisuudet itsensä kehittämiselle. (Saari. 2013. 95.) Tämänhetkessä työelämässä voidaan myös keskustella siitä, kuinka tärkeää työstä saatu palaute on, kun elämän merkityksellisyyttä haetaan yhä useammin muualta kuin työelämästä.

Työterveyslaitoksen artikkelissa nostetaan esiin, että jo pienet merkitykselliset hetket työssä ovat tärkeitä, vaikkei työ itsessään olisikaan intohimo. Kun työssä koetaan merkityksellisiä hetkiä, lisääntyvät esimerkiksi työpaikkaan sitoutuminen ja työmotivaatio. Näitä merkityksen hetkiä voidaan saada aikaan myös positiivisen palautteen toimesta. (Virtanen. 2023.)

Tutkielman rakenne etenee teoreettisten viitekehysten tarkastelusta analysoinnin kautta pohdintaan. Luvussa kaksi käsitellään palautetta sekä organisaatiokulttuuria teoreettisesti. Kolmannessa luvussa keskitytään ladulliseen aineistoon sekä valitsemini narratiivisen analyysin menetelmiin. Tulokset -luvussa esitetään aineiston analyysi narratiivisin menetelmin, kolmen narratiivin avulla. Viidennessä luvussa keskitytään pohtimaan tuloksia ja johtopäätöksiä tutkimuskysymyksen kautta sekä tuomaan esiin mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

2 PALAUTE OSANA ORGANISAATIOTA

2.1 Palaute

Palaute koetaan usein hyvin henkilökohtaisena asiana ja kokemukset palautteesta perustuvat jokaisen subjektiiviseen näkemykseen aiheesta (London & Smither, 2002, 83.) Se, mitä palaute merkitsee tai mitä sillä tavoitellaan, vaihtelee ihmisten välillä. Henkilökohtainen palautekäsitys muodostuu lapsuuden kokemuksista sekä työelämässä annetusta palautteesta (Kupias et al. 2011, 26). Palautteella voidaan vaikuttaa laajasti erilaisiin asioihin. Se voi vahvistaa jo toimivia ja hyviä tapoja, muuttaa haitallisia tapoja tai kehittää ja motivoida palautteen saajaa löytämään uudenlaisia toimintatapoja. Lisäksi palaute voi edistää palautteen antajan ja saajan välistä suhdetta, nostaa itsetuntoa, lisätä työmotivaatiota ja työhyvinvointia. Palautteella on monia sävyjä, jotka kertovat onko kyseessä positiivinen, myönteinen, negatiivinen vai kielteinen palaute. Sävyillä on vaikutusta siihen, minkälainen kokemus palautteesta jää mieleen. Positiivisen palautteen tarkoituksena on ilmaista tyytyväisyyttä ja kertoa saajalle, että tämä on toiminnallaan saavuttanut tavoitteet, kehittynyt tai jopa ylittänyt odotukset. Negatiiviseksi tulkittu palaute, nostaa usein esiin toiminnan suhteessa tavoitteisiin ja kehittämistarpeisiin. Jotta palautetta voidaan sanoa rakentavaksi, tulee sitä annettaessa olla tarkoitus sekä tavoite, johon palautteen antaminen liittyy. (Silvennoinen & Tilli, 2017, 18.)

Palautteen vastaanottaja voi kokea positiivisena ja kannustavana palautteena tarkoitettua palautteen negatiivisena tai loukkaavana, johtuen sisällöstä tai antamistavasta. (Silvennoinen & Tilli, 2017, 18.) Yksi syy palautteen väärinymmärtämiseen on se, että palaute-sanan merkitys ei ole yksiselitteinen. Palaute voi tarkoittaa kehumista, moittimista tai neuvojen antamista. Palautteenantaja voi siis ajatella toimivansa positiivisesti mutta vastaanottaja kokee palautteen negatiivisena, koska hän käsittää palautteen ylipäätään negatiivisena asiana. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen, 2011, 40–41.) Tästä syystä sillä, miten palautetta annetaan, on suora vaikutus siihen, kuinka palautetta vastaanotetaan. Myös palautteen vastaanottajan asiiantuntijuudella ja kokemuksella ammattitaidostaan on merkitystä palautteen vastaanottamisessa. Kun palautteen antamisen irrottaa hierarkiasta, palautteen antajan ja vastaanottajan roolit vaihtelevat tai toisinaan myös yhtyvät. (Venninen, 2005, 290.) Palaute ei ole vain yksilöiden välinen keskustelu vaan tiedon vaihtoa, jossa sosiaaliset ja kulttuuriset kontekstit

muokkaavat sen merkitystä (Watling et al. 2013, 591). Lähtökohtaisesti palautteen tarkoitus on olla kehityksen mahdollistaja. Tästä näkökulmasta, palaute on kriittistä uuden oppimisen ja kehittymisen kannalta. Sekä esihenkilöillä että työntekijöillä on vastuu pyrkiä kehittämään toisiaan ja antaa palautetta. (Venminen, 2005, 288–289.) Mitä dialogisempaa palaute on sen monipuolisempia ovat näkökulmat keskusteltavasta aiheesta.

Siihen, miten palautetta lähestytään ja käytetään, vaikuttaa suuresti myös ympäristö. Kun tarkastellaan palautetta organisaatioissa, huomioidaan usein henkilöstön vuorovaikutuksellisuus sekä organisaation koko ja tasot. Jos organisaatiossa on useita erilaisia toimintoja ja ammatteja, voidaan se nähdä horisontaalisesti erilaistuneeksi ja monimutkaiseksi. Se, miten osat ja yksiköt on tasoilla jaettu, vaikuttaa työntekijöiden työasenteisiin, organisaatioon ja työhön sitoutumiseen sekä tapoihin ajatella. (Juuti, 2006, 209.) Palautteen voidaan ajatella olevan osa hierarkiaa ja tasojen puitteissa tapahtuvaa vuorovaikutussuhdetta. Organisaatiokäsityksen lisäksi palautetta voidaan lähestyä myös ei-inhimillisten tekijöiden kautta. Tällöin vuorovaikutus ei ole ainut palautteeseen vaikuttava näkökulma. Esimerkiksi fyysinen työympäristö, viestintäalustat tai arvot voivat vaikuttaa palautteeseen ja sitä kautta myös henkilöstön hyvinvointiin. (Kegel, 2017.) Tässä tutkielmassa on tarkoitus käsitellä palautetta laajempänä ilmiönä kuin vain kahden toimijan välisenä vuorovaikutuksena. Tarkastelun lähtökohta on siinä, miten palaute ilmenee laajemmin kulttuurisena näkökulmana organisaatiokontekstissa. Vuorovaikutuksella on kuitenkin palautekäytännöissä suuri merkitys ja palautteen eri muotoja, sävyjä ja merkityksiä on tärkeä ymmärtää yleisellä tasolla.

2.2 Palautteen tyypit ja muodot

Palaute voidaan jakaa erilaisiin tyyppeihin, joissa palautteen sävyt tulevat esiin. Tyypit on jaettu palkitsevaan, herättävään, nostattavaan sekä haastavaan palautteeseen. Palkitsevapalaute pyrkii osoittamaan arvostusta ja kiittämään tehdystä työstä. Työpaikalla saatava arvostus esihenkilöltä ja kollegoilta on haluttua, sen avulla työntekijä kokee tulleen nähdyksi ja kuulluksi. (Silvennoinen & Tilli, 2017, 20.) Palkitsevaa palautetta voidaan antaa esimerkiksi suunnitellusti kehityskeskusteluissa mutta myös spontaanisti. Spontaanisti annettu palkitseva palaute nähdään usein aitona ja rehellisenä. Spontaanin palautteen antaminen vaatii esihenkilöltä empatiaa kykyä ja taitoa antaa palautetta. (Berlin, 2008, 140.) Palaute osoittaa myös arvostusta ja kiitosta hyvin tehdystä työstä. Palkitsevan palautteen puute taas ilmaisee

työntekijälle, ettei hänen työpanoksensa ole tärkeä. Tällaisessa tapauksessa voidaan luoda kokemus siitä, että ihminen on kone, jolla ei ole tunteita. (Silvennoinen & Tilli, 2017, 20.)

Herättävän palautteen voidaan ajatella olevan myös korjaavaa, arvioivaa tai kriittistä. Palautteen tavoitteena on löytää mahdollisesti toisenlainen tapa toimia tai pyrkiä kehittymään siten, että työnteko olisi vielä mielekkäämpää. (Silvennoinen & Tilli, 2017, 24.) Onnistunut herättävä palaute voi lisätä ymmärrystä työstä ja muistuttaa oikeista toiminta tavoista (Berlin, 2008, 144). Jotta herättävä palaute nostaa motivaatiota, tulisi palautteen saajan ja antajan ajatusmallien olla positiivisia ja potentiaaliin uskovia. Tällöin molemmat osapuolet haluavat tarttua kehityskohtiin ja tuovat esiin omia ajatuksiaan tilanteen parantamiseksi. (Silvennoinen & Tilli, 2017, 24.) Sillä, miten herättävän palautteen tuo esiin, on merkitystä palautteen asiasisällön huomioimisessa ja yleisessä palaute kokemuksessa (Berlin, 2008, 144). Jos palautteen vastaanottaja ja antaja, eivät halua muuttaa toimintaansa tai eivät näe potentiaalisia kehityskohtia, on helppo kokea ehdotukset toiminnan muuttamisesta uhkaksi itselleen. Tällöin taitojen kehittäminen koetaan vajavaisuudeksi eikä innovatiiviseksi. On myös huomioitava, että jotta työntekijä sitoutuu kehittymään tavoitteiden puolesta, tulee tavoitteiden olla sellaisia, joihin hän pystyy sitoutumaan. (Silvennoinen & Tilli, 2017, 24–25.)

Nostattava palaute voidaan kokea toisinaan myös ristiriitaisena positiivisena palautteena. Nostattava palautteenanto on onnistunutta, jos saaja kokee onnistuneensa yhtä hyvin, kuin palautteen antaja kertoo. Palaute voi kuitenkin kääntyä helposti itseään vastaan. Jos esihenkilö antaa kiitosta ja positiivista palautetta asiasta, jonka ei koeta olevan saavutetun palautteen arvoista, luo tämä ristiriitaisuutta. (Silvennoinen & Tilli, 2017, 26.) Nostattavaa palautetta voidaan myös antaa spontaanisti, jolloin sitä voi olla vaikeampi ottaa vastaan, jos saaja ei koe palautetta vilpittömäksi. Perusteltuna nostattava palaute voi olla helpompi ymmärtää ja hyväksyä. Myös sillä, kuka palautetta antaa ja minkälainen suhde antajan ja saajan välillä vallitsee, on merkitystä palautteen vastaanottamiselle (Berlin, 2008, 147). Voi olla helpompaa ottaa nostattavaa palautetta vastaan auktoriteetti asemassa olevalta, kuin työkaaverilta, jonka tietää olevan yleisesti kannustava. Esihenkilö voi myös pyrkiä käyttämään nostattavaa palautetta eräänlaisena apukeinona parantamaan työntekijöiden välejä tai lisäämään motivaatiota suhteessa tavoitteisiin. On kuitenkin mahdollista toimia haitaten omaa arvostusta, sillä väärin perustein annettu palaute voi vaikuttaa uskottavuuteen. (Silvennoinen & Tilli, 2017, 26.) Jos ei tiedä, mistä palautetta voisi antaa, sitä ei kannata antaa. On vaikea

pyrkii kehittämään palautteellaan, jos ei tiedä palautteen vastaanottajan tavoitteita. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen, 2011, 41.)

Haastavasta palautteesta tekee haastavan erityisesti se, että palautteen antaja ja vastaanottaja voivat kokea, tulkita ja havaita palautteen kohteena olevan asian täysin eri lailla. Kyseessä voi olla nopea huomautus epäolennaisesta asiasta, joka kuitenkin saa palautteen saajan näyttämään huonolta. Jos tällaista palautetta annetaan kollegoiden kuullen, palautteen vastaanottaja voi kokea tilanteen nöyryyttäväksi, eikä näe palautteen tuovan lisäarvoa tavoitteen kannalta. Tällaisessa tilanteessa, keskusteleminen ja käsitysten selventäminen auttavat ehkäisemään tilanteen kärjistymistä. (Silvennoinen & Tilli, 2017, 27). Haastavaan palautteeseen suhtaudutaan usein negatiivisesti, sillä palautteen antamistavoissa voi olla puutteita. Antaminen voidaan nähdä liian suorana eikä keskusteleminen aiheesta käy helposti. (Berlin, 2008, 148.)

Palautteen tyyppien lisäksi palautteella on erilaisia muotoja, jotka ilmentävät sitä, miten palautetta annetaan. Palaute voi olla dialogista tai vastavuoroisesti kontrolloivaa. Näiden palautteen antamisen muotojen väliin mahtuu myös keskusteleva palaute ja neuvova palaute. Kontrolloiva palaute ilmenee, kun palautteenantaja kertoo tarkasti, kuinka asia tulee hoitaa. Kontrolloiva lähestymistapa toimii tilanteissa, joissa ei ole aikaa pidemmälle keskustelulle ja ajatusten vaihdolle. Tällöin tilanne voi olla toimimisen kannalta akuutti. Neuvovaa palautetta annetaan usein uusille työntekijöille perehdyttämistilanteessa, kun tuodaan esiin yrityksen arvopohjaa ja toimintatapoja. (Silvennoinen & Tilli, 2017, 55.)

Dialogisuudella tarkoitetaan keskustelua, jossa molemmat osapuolet pyrkivät arvostavan vuorovaikutuksen myötä löytämään ja kehittämään toimintatapoja tai ymmärtämään toisiaan paremmin (Kupias et al. 2011, 128). Dialogiseen palautteeseen siirrytään usein keskustelevan palautteen kautta, silloin, kun molemmilla osapuolilla on jo osaamista ja ymmärrystä esimerkiksi yrityksen toiminnasta. Keskustelulla pyritään luomaan syvällisempi näkökulma aiheeseen ja oppimaan erilaisista tilanteista. (Silvennoinen & Tilli, 2017, 55.) Keskusteleva palautteen antaminen poissulkee mahdolliset hierarkia-asetat, eikä palautteen pätevyyyteen vaikuta se, kuka on toista korkeammalla hierarkiassa (Venninen, 2005, 288). Dialoginen palaute voi näkyä myös palautteen pyytämisenä. Mitä paremmin osapuolet tuntevat toisensa ja toimintatapansa sitä helpompi palautteesta on keskustella. Pyyntö palautteen saamisesta tai

asiasta keskustelemisesta voi siis tulla sekä esihenkilöltä että työntekijältä. Asiantuntijatehtävissä perinteiset jyrkät roolit esihenkilön ja alaisen välillä ovat toisinaan häilyviä, jolloin palautteesta keskusteleminen voi olla spontaania ja dialogista (Berlin, 2008, 153).

2.3 Palautteen vaikeudet, hyödyt ja merkitys

Kun halutaan saada palaute toimivaksi osaksi organisaatiota, tulee ottaa huomioon, uskalletaanko palautetta antaa suoraan ja miten sitä annetaan. Jos palautetta ei osata antaa suoraan tai asioita ei osata esittää oikein, voivat palautekäytännöt huonontaa tilannetta entisestään. Usein työyhteisöissä palautteen suoruus ja erityisesti sen puute, näkyvät palautteeseen liittyvässä puheessa ja toiminnassa. Puhe voi olla ylivastuullista tai alivastuullista, joista kumpikin luovat epäsuoran näkökulman palautteen antamiseen. Ylivastuullisuus näkyy toisten puolesta puhumisena, esimerkiksi tuomalla asiat esiin sanoen: ”**Olemme kaikki** samaa mieltä siitä, että tilanne on huono” tai ”**sinä** et halua tehdä noin”. Alivastuullisuus taas näkyy epämääräisenä tekijänä, kuten: ”Ehkä auttaisi, jos **jotkut** toimisivat oikein” tai ”**joku** tuosta mainitsikin”. Molemmat tavat voivat saada ympärillä olevissa aikaan puolustusreaktion, jolloin ylivastuullinen palaute saa toiset vastustamaan sanottua ja alivastuullinen epäilemään, ketä tällä kertaa palautteella tarkoitetaan. Jos palautteen antaja ei pysty seisomaan sanojensa takana vaan turvautuu epäsuoriin tapoihin kuten ylivastuulliseen ja alivastuulliseen toimintaan, ei palaute toimi oikealla tavalla vaan voi saada muut vastustamaan palautteen antajaa, vaikka olisivatkin asiasta hänen kanssaan samaa mieltä. (Silvennoinen & Tilli, 2017, 59.)

Näiden epäsuorien viestintätapojen käytön taustalla on usein konfliktien pelko. Ylivastuullisten tai alivastuullisten vihjailuiden lisäksi tuhahteluiden ja huokausten ajatellaan olevan riittävä tapa ongelman esiin tuomiseksi. Epäsuora viestintä johtaa kuitenkin usein siihen, että kollegat alkavat arastelemaan toisiaan. He ymmärtävät, että jokin on pielessä, mutta koska asiaa ei tuoda esiin suoraan, ei tiedetä mitä pitäisi tehdä toisin. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen, 2011, 40.) Palaute kannattaisikin antaa suoraan ja mahdollisimman pian, jotta asia pystyttäisiin korjaamaan nopeasti. Toisinaan tunteet voivat olla pinnassa, jolloin palautteen antaminen kannattaa tehdä vasta, kun molemmat osapuolet kykenevät keskustelemaan aiheesta rauhallisesti. Mitä kauemmin palautteen antamista odottaa, sitä helpommin muistikuvat tilanteesta voivat muuttua ja erota keskenään, tällöin palaute ei ole enää niin tehokasta. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen, 2011, 172.)

Jos suoran palautteen antaminen koetaan hankalaksi niin vastavuoroisesti positiivisen palautteen vastaanottaminen on toisinaan haastavaa. Tästä syystä positiivisen palautteen kohdalla voidaan jopa tehdä poikkeus suoran palautteen antamisesta. Toisinaan selän takana kehuminen voi parantaa yhteisön ilmapiiriä ja luoda positiivisuutta. Palautteen kohde voi myös uskoa palautteen paremmin, kun kuulee häntä kehutun muiden kesken. (Silvennoinen & Tilli, 2017, 59). Palautteen vastaanottaminen ei aina ole siis helppoa ja vastaanottotapojakin on monenlaisia. Syy, miksi positiivista palautetta on vaikeampi vastaanottaa kuin negatiivista, löytyy aivoista sekä kokemuksista. Aivoilla on tapana keskittyä enemmän negatiivisiin asioihin ja jos lapsuudessa ei ole saanut positiivista palautetta, on sitä myöhemmällä iällä vaikea ottaa enää vastaan. Positiivisella palautteella on vastaanottajaan kuitenkin useita myönteisiä vaikutuksia. Se saa vastaanottajan usein kokemaan ylpeyttä ja siitä seurannut olotila, voi kohottaa itsetuntoa. Tästä syystä olisi tärkeää, että positiivinen palaute osattaisiin myös ottaa vastaan. Vastaanottamiseen vaikuttavat persoona sekä ihmisen omat tavat ja kokemukset. (Silvennoinen & Tilli, 2017, 87.) Jotta palaute otettaisiin vastaan, tulisi se antaa vastaanottajan arvostamalla tavalla. Usein tavan löytää, kun aloittaa kahdenkeskisellä positiivisella huomiolla ja oppii tuntemaan palautteen vastaanottajan. (Kupias et al. 2011, 220.) Palautteenantajan on myös hyvä pitää mielessä, että vastaanottamisen taustalla on aina henkilön omat kokemukset. Jos positiivista palautetta ei siis oteta vastaan niin kuin antaja odotti, ei se suoraan tarkoita, etteikö palaute olisi ollut mieleinen. (Silvennoinen & Tilli, 2017, 87.)

Vaikeudet palautteen vastaanottamisessa eivät rajoitu vain positiiviseen palautteeseen vaan koskevat yleisesti palautetta. Palautteen vastaanottotapoja on monia ja ne vaihtelevat negatiivisesta positiiviseen. Palautetta voi ottaa vastaan kieltämällä tai vähättelemällä, siirtämällä ansion muille, ottamalla kiitoksen vastaan, ottamalla kiitoksen vastaan arvostaen antajaa sekä ottamalla kiitoksen vastaan mutta toivomalla julkisempaa palautetta. Kaikilla mainituilla tavoilla on seurauksensa ja vaikutuksensa joko palautteen antajaan, vastaanottajaan tai ympärillä olevaan tiimiin. Jos kieltäytyy palautteesta tai vähättelee omaa toimintaansa voi palautteen antaminen vähentyä jatkossa, sillä palautteen antaja ei viitsi vaivautua, kun tietää, ettei palautetta oteta mieluusti vastaan. Kun kiitoksen ja palautteen siirtää muille, voi luoda ajatuksen, että onnistumiseen vaikuttivat myös muut ihmiset. Tämän seurauksena tiimi saa mahdollisesti jatkossakin kiitosta ja yhteishenki paranee. Palautteen voi myös ottaa vastaan tyytyväisenä ja kiitollisena sen saamisesta. Tämä johtaa siihen, että positiivista palautetta uskalletaan antaa jatkossakin, lisäksi positiivinen palaute luo hyvää fiilistä ja uskoa omaan

toimintaan. Kun myönteisen palautteen ottaa vastaan ja samalla arvostaa palautteen antajaa, vahvistaa tämä yhteistyötä ja luottamusta osapuolten välillä. Esimerkki tällaisesta tilanteesta voisi olla, vaikka esihenkilön antamat vapaat kädet tehdä jokin asia. Esihenkilö antaa positiivista palautetta asian tekemisestä ja työntekijä kiittää vastavuoroisesti esihenkilöä vapaista käsistä ja luottamuksesta. Toisinaan palautteen saamisen laajuuteen voidaan myös pettyä, sillä toiveissa voi olla julkisempi palautteen antaminen. Tällaisessa tilanteessa palautteen antaja voi nähdä saajan omahyväisenä ja hämmentyä siitä, ettei positiivinen palaute ollutkaan riittävää. Toisaalta, kun asian tuo esiin, voi olla, että jatkossa palaute annetaan julkisemmin ja tehty työ saa laajempaa huomioita. (Silvennoinen & Tilli, 2017, 87–88).

Koska kokemus palautteesta on kaikille subjektiivinen, voidaan positiiviseksi tai neutraaliksi tarkoitettu palaute kokea negatiivisena. Etenkin korjaava palaute koetaan usein negatiiviseksi palautteen muodoksi. Saajalle voi tulla ajatus siitä, että hänessä on jotain vikaa tai palautteen antajalla jotain häntä vastaan. Tämä johtuu primitiivireaktiosta, jonka seurauksena palaute otetaan hyvin henkilökohtaisesti ja ajatellaan sen kohdistuvan suoraan persoonaan ja heikkouksiin sekä kyvyttömyyteen ja paljastavan kaikki vajavuudet. Totta on, että korjaava palaute luo hetkellisen epä mukavuuden tunteen, varsinkin jos palaute tulee yllättäen. Temperamentilla ja persoonalla on oma vaikutuksensa palautteen vastaanottamiseen sekä antamiseen. Riippuen persoonasta vaikutukset voivat olla vahvoja tai heikkoja. Usein temperamentti vaikuttaa siihen, kuinka herkästi palautteeseen suhtaudutaan ja miten se otetaan vastaan. (Kupias et al. 2011, 164–165.) On kuitenkin tärkeää kyetä erottamaan oma persoona ja työminä, jotta palaute pystyttäisiin ottamaan vastaan ilman suurta vastareaktiota. Usein negatiivinen palaute vielä ruokkii itsekriittisyyttä entisestään. Korjaavasta palautteesta tulisi kyetä keskustelemaan antajan kanssa luoden kehittävää dialogia. Oma vastuu toiminnasta ja palautteen hyväksyminen ovat kriittisiä toimia, jotta palautteesta olisi hyötyä ja se toimisi tulevaisuuden toimintaa kehittävänä. (Silvennoinen & Tilli, 2017, 89–92.)

Kun saadaan palkitsevaa ja positiivista palautetta, tarkoituksena on tuoda esiin, että hyvä toiminta on huomattu ja sitä kannustetaan jatkamaan. Palaute kannattaa ottaa vastaan, sillä positiivinen palaute vaikuttaa itsetuntoon, motivaatioon, sitoutumiseen sekä keskinäisiin suhteisiin. Vähättelyä kannattaa välttää, sillä se ei edesauta palautteen positiivisia puolia. Harvoin positiivista palautettakaan annetaan turhaan. (Silvennoinen & Tilli, 2017, 87–88). Siinä missä positiivinen palaute lisää itsetuntoa ja positiivisuutta, negatiivinen

suhtautuminen omaan toimintaan ja saatuun palautteeseen ruokkii negatiivisuutta. On helppoa olla kantamatta vastuuta ja nähdä syytä muiden toiminnassa. Kaikessa palautteessa on kuitenkin suuri mahdollisuus kehittymiseen. Positiivinen ja negatiivinen palaute voivat antaa uudenlaisia näkökulmia toimintaan, mikä taas kehittää yksilöä sekä mahdollisesti ihmisiä ympärillä.

2.4 Palautekulttuuri

Kun puhutaan palautekulttuurista, viitataan usein hyvään ja toimivaan palautekulttuuriin. Tällaisessa kulttuurissa yksilöt saavat, pyytävät ja käyttävät palautetta jatkuvasti, parantaakseen suoritustaan. Palaute voi olla virallista mutta myös epävirallista. Eroa virallisen ja epävirallisen palautteen välillä voidaan katsoa kolmen ulottuvuuden kautta, jotka ovat palautteen lähde, aika ja säännöt. Virallinen palaute perustuu usein organisaation toimintaan, on säännöllistä ja velvoittavaa toimimaan. Virallisen palautteen tarkoitus on olla reaktiivista ja toimintaa ohjaavaa. Epävirallinen palaute perustuu vuorovaikutussuhteisiin, on usein spontaania, eikä velvoita toimintaan vaan on vapaaehtoista. (Pitkänen, 2013, 101.) Se, miten työntekijät ovat valmiita ottamaan palautetta vastaan riippuu siitä, minkälainen kannustus ja ilmapiiri oppimisen ja kehittymisen ympärillä organisaatiossa on. (London & Smither, 2002, 84.) London & Smither (2002) tuo esiin tuen merkityksen ja sen, mitä enemmän tukea oppimiselle ja kehittymiselle annetaan, mukaan lukien palautteen saatavuus, sen todennäköisempää on, että palaute koetaan myönteisenä asiana.

Palautekulttuuri koostuu organisaation toiminnoista ja opituista käytännöistä. Tähän kulttuuriin voidaan vaikuttaa muokkaamalla kolmea organisaatiokäytäntöjen kategoriaa, joita ovat palautteen laatu, tärkeys ja käyttäminen (London & Smither, 2002, 85). Myös ympäristöllä on suurimerkitys siihen, miten palaute mahdollisesti vaikuttaa ja miten siitä opitaan (Watling et al. 2013, 591). Palautteen laadulla voidaan vaikuttaa suoraan yksilön tapaan reagoida palautteeseen ja sen käyttämiseen. Jos palautetta saadaan riittävästi ja se koetaan laadukkaaksi, on se myös helpompi ottaa vastaan. Palautteen laatuun organisaatio voi vaikuttaa esimerkiksi kouluttamalla henkilöstöä hyödyllisen palautteen antamisessa. On myös tärkeää, että henkilöstö tietää, mitä heiltä odotetaan, kuinka suoriutumista mitataan ja miten heidän työpanoksensa korreloi suhteessa organisaation toimintaan ja tuloksellisuuteen. Jotta palaute nähdään tärkeänä ja normaalina osana organisaation arkea, tulisi johdon korostaa

organisaation palautekäytäntöjä. Tämä onnistuu usein näyttämällä esimerkkiä palautteen saamisesta, käyttämisestä ja vastaanottamisesta. (London & Smither, 2002, 85.)

Palautekulttuuri siis kertoo, miten palaute ja siitä seuraavat käytännöt toimivat organisaatiossa. Kun organisaatio luo yksilölle ajatuksen palautteesta hyvänä asiana, opitaan sitä käyttämään oman suoriutumisen parantamiseen ja ammatilliseen kehittymiseen. Ilman organisaation positiivista ja kannustavaa ilmapiiriä, palautteen annon ympärillä, voi yksilöiden olla vaikeaa kokea palaute positiivisena asiana. Myöskään pelkkä positiivinen ja ylistävä palaute ei ole aina välttämättä paras vaihtoehto, kun pyritään kehittymään ja muuttamaan toimintaa. Toisinaan tarvitaan toimintaa herättelevää palautetta, jotta yksilöllä on mahdollisuus muuttua ja kehittyä. Hyvä tapa tuoda organisaation palautekulttuuria esiin, on näyttää esimerkkiä. Jos tätä näyttävät johtajat, on työntekijöiden helpompi uskoa siihen, että kyseessä on organisaation toimintatapa. Kun luotetaan siihen, että toiminnan taustalla on organisaation tuki ja selkeä suunnitelma kehittymisen ja toiminnan seurannassa, on palautekin uskottavampaa ja helpompi ottaa vastaan. Organisaatiossa kannattaa tähdätä kannustavaan ja kehittävään palautekulttuuriin, sillä sen avulla on helpompi kehittyä ja luoda positiivista ilmapiiriä.

2.5 Palautekulttuuri osana organisaatiokulttuuria

Kulttuuriteoreettinen ajattelu organisaatioissa nousi esiin 1980-luvulla, kun huomattiin, että markkinoiden hallitseminen, muodollinen valta-asema tai henkilöstön korkea koulutustaso, eivät yksiselitteisesti tarkoittaneet menestystä. Organisaatiot, joilla oli heikommat lähtökohdat näissä, saattoivat silti menestyä paremmin. Organisaatioista löydettiin omia sisäisiä todellisuuksia, jotka ohjasivat henkilöstön toimintaa. (Harisalo, 2021, 187.) Nämä toimintaa ohjaavat sisäiset todellisuudet nähtiin organisaation omina kulttuureina. Kulttuuri koostuu monista erilaisista toiminnoista ja kategorioista, joita ilmenee organisaatioissa eri mittakaavoissa. Tästä syystä kulttuurin käsite ei ole yksiselitteinen. (Schein & Schein, 2016, 3–5). Yhdeksi tärkeäksi kulttuurin määritelmäksi on kuitenkin nostettu se, että kulttuuri on jaetun oppimisen tuote. Ja se ilmentää ryhmänä opittuja ja sisäistettyjä tapoja sekä toimijoiden osaamista, toiminnan eri näkökulmista. (Schein & Schein, 2016, 6).

Myös organisaatiokulttuurille on monia määritelmiä ja niihin vaikuttavat ne kulttuurin tekijät ja ulottuvuudet, joita organisaatiossa korostetaan. Yleisesti organisaatiokulttuurin

voidaan ajatella olevan organisaation laajasti omaksuttu syvärakenne. Tällöin määritelmä kattaa organisaation ajattelun, toiminnan ja päätösten teon. (Harisalo, 2021, 189.) Organisaatiokulttuurin voikin nähdä laajana sosiaalisena järjestelmänä, joka ohjaa toimintaa strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi (Balaji et al. 2020, 2). Yhtenä kehityksenkin kannalta myönteisenä organisaatiokulttuurin viitekehysenä voidaan käyttää Scheinin kolmen tason mallia. Tällöin organisaatiokulttuuria tarkastellaan näkyvien ja havaittavien toimintojen kautta, jotka tuovat esiin arvoja, uskomuksia ja sääntöjä. Toisella tasolla keskitytään huomiomaan organisaation tavoitteet ja filosofiat, jotka ovat tällä hetkellä eläviä tai niiden toivotaisiin olevan. Kolmannella tasolla on nähtävissä kaikki perusolettamukset, jotka kattavat asenteet ja tiedostamattoman toiminnan. Perusoletuksia voi olla haastavaa huomata, sillä niiden taustat ovat todella syvällä organisaation kulttuurissa ja opituissa ajatuksissa. (Schein 1983.; Fripp.)

Kun puhutaan palautekulttuurista osana organisaation kulttuuria, tarkastellaan sitä, miten palautetta on totuttu antamaan, vastaanottamaan ja pyytämään sekä, minkälainen palaute koetaan hyväksi. Kulttuuri usein säätelee ja asettaa rajat palautetoiminnalle, mutta esimerkiksi esihenkilöillä on hyvät mahdollisuudet vaikuttaa palautekulttuuriin ja uudistaa sitä, sillä he toimivat palautekulttuurin keskiössä. (Kupias et al, 2011, 103.) Myös arvot liittyvät ja vaikuttavat vahvasti organisaatiokulttuuriin. Se, mitä organisaatio arvottaa, näkyy usein siinä, mitä asioita nostetaan esiin tai juhlistetaan sekä sisäisesti että ulkoisesti julkisuudessa. Lisäksi kielenkäyttö tuo esiin organisaation arvoja ja kulttuuria. Käytetäänkö sanaa ”kiitos” vai ollaanko enemmän hiljaa. (Schein & Schein, 2016, 3.) Näin organisaation arvot heijastuvat myös palautekulttuurista. ”Kiitos” voidaan nähdä palautteena hyvästä toiminnasta, kun taas täysi hiljaisuus antaa ymmärtää, ettei toimintaa välttämättä arvostettu. Arvojen kautta nousevat esiin asiat, joita organisaatiossa arvostetaan ja joista myös luultavimmin annetaan positiivista palautetta.

Organisaatiokulttuuri kehittyy ajan myötä ja se vaikuttaa laajalti organisaation rakenteisiin, prosesseihin sekä käytäntöihin. Työntekijöiden odotetaan sopeutuvan organisaation kulttuuriin ja oppivan toimimaan juuri sille oikeilla tavoilla. Kun jokainen osaa toimia opitulla tavalla ja arvostaa organisaation näkökulmasta tärkeitä asioita, toiminta on yhtenäistä organisaation henkilöstön kanssa. Kulttuuri iskostuu usein henkilöstön toimintaan jopa huomaamatta, eikä toimintaa tai tapoja osata välttämättä edes perustella, sillä ne ovat niin tavallisia

ja yleisesti hyväksytyjä tapoja toimia. (Harisalo, 2021, 188.) Muutosta organisaatiokulttuurissa tapahtuu totuttujen toimintamallien ja toimintaympäristössä menestymisen perusteella. Menneisyydessä opitut ja koetut asiat, vaikuttavat kulttuurin kehitykseen. (Kupias et al. 2011, 102.) Tämä kehitysnäkökulma pätee myös palautekulttuuriin. Kun toiveissa on muutos palautteen antamisen tapoihin ja toimintoihin, kehitys tapahtuu ajan myötä ja sulautuu organisaation toimintaan. Uudesta tavasta tulee päivittäinen tapa toimia ja samalla osa organisaation kulttuuria. Myös ilmapiirin katsotaan muodostuvan organisaation jäsenten vuorovaikutuksen kautta. Ilmapiiri näkyy yksilöiden ajatuksissa sekä toiminnassa ja voi heijastaa yksilöiden tärkeänä pitämiä asioita. Jos suurin osa organisaatiossa kokee ilmapiirin samalaiseksi, ovat heidän kokemuksensakin usein samalaisia. (Juuti, P. 2006, 232–234.) Tällöin kulttuurin sopeutuminen ja yhteiset kokemukset voivat tuoda esiin sen, että kulttuuri on yhtenäistä ja uudetkin työntekijät sulautuvat organisaation toimintaan.

Organisaatiokulttuurin teoriassa näkökulmana ovat ihmisen ajattelun, ymmärryksen ja kokemuksen alueet, eivätkä niinkään rakenteelliset tekijät. Inhimilliset tekijät vaikuttavat organisaation menestykseen ja mahdollistavat johtamisen ja kehittymisen. (Harisalo, 2021, 188–189.) Oppiminen on yksi organisaatiokulttuurissa esiin nousevista käsitteistä, sillä kulttuurin tarkoitus on mahdollistaa oppiminen ja tukea tiedon jakamistoimintoja, parantaakseen organisaation suorituskykyä ja innovaatioita. Jotta organisaatio voisi kehittää osaamistaan ja oppia, edellyttää se sitä, että organisaatiossa on kyky antaa ja vastaanottaa palautetta. (Kupias et al, 2011, 106.) Sosiaalinen vuorovaikutus on myös tärkeässä osassa toimivaa organisaatiokulttuuria, sillä tiedon jakaminen ja keskinäinen oppiminen edesauttavat innovointia. (Yoon & Park, 2023, 234). Vaikka rakenteelliset tekijät kuten työnjako, talous ja normit luovat tehokkuutta, myös inhimilliset tarpeet, tutkimattomat näkökulmat ja ilmiöt voivat luoda tärkeän perustan organisaation menestykselle (Harisalo, 2021, 189). Oppiminen ja sosiaalinen vuorovaikutus ovat tärkeitä organisaation osa-alueita myös palautteen kannalta. Palaute tuo jatkuvia oppimisen ja kehittymisen mahdollisuuksia. Jotta palautetta voitaisiin saada, tarvitaan sosiaalisia verkostoja, jotka osaavat antaa palautetta tehdyn työn ympäriltä.

Kulttuuri voi usein asettaa esteitä ja vastustaa uusia strategioita. Jos halutaan muuttaa palautekulttuuria, tulee uusien toimintojen olla mukana arjen toiminnoissa. Usein avoimuudella ja vapaalla keskusteluilmapiirillä päästään pitkälle. (Kupias et al, 2011, 105.) Kun toiveissa on kehittää ja löytää organisaatiolle uusia tapoja toimia, tulee arvioida nykytilaa ja historiaa.

Näistä molemmista löytyy toimintaan vaikuttavia tekijöitä, sillä historian tapahtumat ovat luoneet organisaatiokulttuuria ja tulevaisuuden tekijät ovat osa jatkuvassa muutoksessa olevaa toimintaympäristöä. (Borgman & Packalén, 2002, 36.) Lisäksi on tärkeää tunnistaa organisaation esteet ja ongelmat, jotta näiden korjaamiseksi tarvittavat työkalut, on helpompi kartoittaa. Kun kehitysprosessiin otetaan mukaan laajasti eri näkökulmia ja ymmärretään esimerkiksi se, ettei kallein vaihtoehto ole aina paras, vaan yksinkertaisetkin tavat voivat saada aikaiseksi toimivia ratkaisuja, kehittyminenkin on tehokkaampaa. (Borgman & Packalén, 2002, 37.) Se, minkälainen rooli palautteelle annetaan, riippuu kulttuurista ja organisaation tavoitteista. Kehitykseen pyrittäessä pyrkimys ohjaa palautteen sisältöä kehittävään ja positiiviseen suuntaan. (Kupias et al, 2011, 104.)

2.6 Teorian ja narratiivisuuden merkitys aiheelle

Näen, että organisaation merkitys sen luomalle palautekulttuurille ja toiminnalle on suuri. Mitä positiivisempi ja kannustavampi ilmapiiri asian ympärillä organisaatiossa on, sen paremmat mahdollisuudet palautteen hyvillä vaikutuksilla on. Tutkimuksessa on tarkoitus löytää yhtenäisyyksiä palautteen ja organisaatiokulttuurin välillä ja erityisesti keskittyä myönteisiin näkökulmiin. Myönteinen palaute nähdään toivoa tuovana ja energisoivana, varsinkin silloin, kun palautteen kohteena ei ole persoona vaan tekeminen. Myönteisen palautteen tarkoitus on myös kannustaa ja vahvistaa onnistumisia. (Lehtonen, 2008, 142.) Myönteisyys ja sen ylläpitäminen lisäävät ympärillä olevaa innostusta ja kannustavan palautteen ilmapiiriä (Ahonen & Lohta-Ahonen 2011, kpl 1). Tästä syystä tutkielmassakin pyritään löytämään positiivisuutta lisääviä tekijöitä.

Kun ajatellaan palautetta narratiivisesta näkökulmasta, huomioidaan usein se, miten palaute vaikuttaa yksilöön ja yhteisöön. Narratiivisuus on käytännössä koko ajan läsnä ihmisten identiteetin ja merkitysmaailman rakentumisessa. Koska palautteen saaminen on vuorovaikutuksellinen tilanne, johon oma identiteetti ja kokemukset vaikuttavat, siitä usein myös kerrotaan tarina muotoisesti. Itse tarinoiden sisältö muovautuu tapahtuneen ja halutun merkityksen myötä. Jos tarinan kertoja haluaa vaikuttaa tarinan kuulijaan, kerrotaan tarina siten, että sillä olisi vaikutuksia vastaanottajaa. Tutkielman kannalta hyvä näkökulma tarinallisuuden on se, että niiden avulla on mahdollista luoda ymmärrystä organisaatiomuutoksiin. Tämä siitä syystä, että tarinat tuovat esiin ymmärrystä menneestä sekä näkemystä

tulevaisuudesta. Kun tutkitaan organisaatiokulttuuria, tarinallisuuden avulla kyetään liittämään yhteen henkilöstöryhmien ristiriitaisia kokemuksia ja rakentamaan näistä yhteistä todellisuutta. Tarinoilla on myös kyky vedota sekä järkeen että tunteisiin, näitä kahta ilmenee usein juuri palautteen ympärillä. (Puusa et al. 2014, 112–113.)

Narratiivisuuden kautta oppiminen voidaan nähdä jatkuvana tarinana, jota seurattaessa huomataan kasvua ja kehitystä. Uskon, että organisaation opituilla tavoilla on merkitystä sille, miten palautetta tällä hetkellä käytetään. Tämän myötä on myös tärkeää ymmärtää tarinallisten kokemusrakenteiden muodostumista, sillä niiden avulla ymmärretään myönteisen palautteen muodostumisen perusteita. Näitä tapoja voi olla monia ja ne ovat muovautuneet vuosien mittaan. Kuten Harisalo (2011) tuo esiin, työntekijät oppivat toimimaan organisaatiokulttuurin tavoin jopa huomaamattaan. Toimintatapoja ei osata aina edes kyseenalaistaa, jolloin opitut ja totutut tavat toimia saavat jatkumoa. Narratiivisuuden avulla tutkittuna, organisaation opitut tavat voivat ilmetä jopa huomaamatta kerrotuissa tarinoissa. Tarinallisuuden myötä niiden sanoittaminen ja esiin tuominen on helpompaa.

Teoriassa on tuotu esiin sekä suoraviivaista että dynaamista lähestymistapaa palautteeseen. Koska pyrkimys on analysoida palautteen positiivisia vaikutuksia, palautteesta on tuotu esiin näkemys positiivisuutta tarkoittavana ja myönteisyyttä edistävänä asiana. Tätä näkökulmaa perustelee ainakin positiivinen psykologia, jossa positiivisilla tunteilla on nähty olevan vaikutusta organisaation tuottavuuteen sekä innovatiivisuuteen. (Järvensivu et al. 2020, 239.) Tämän näkökulman voi ajatella olevan suoraviivaista, sillä tässä kontekstissa palaute on määritelty lähtökohtaisesti olemaan positiivista. Suoraviivaisen ja positiivisen näkökulman vierelle on valikoitunut myös toinen lähestymistapa. Tutkielmassani huomioidaan organisaatiokulttuurin merkitys palautteenannolle, joten yhdeksi teoreettiseksi pohjaksi on noussut Scheinin näkökulma organisaatiokulttuuriin ja kehitykseen. Hänen mukaansa kulttuuria ohjaavat syväälle juurtuneet uskomukset, arvot sekä normit. (Pietiläinen et al. 2015, 228.) Tällöin palautteen antamiseen vaikuttavat sekä henkilökohtaiset ja persoonalliset näkökulmat että organisaation näkökulma. Tämän teorian kautta katsottuna palautteella ei ole yhtä selvää määritelmää, vaan organisaatiolla ja vuorovaikutuksella on omat vaikutuksensa tilanteessa. Palautetta ei lähtökohtaisesti anneta persoonalle mutta sen vastaanottaa usein persoona, jolloin palautteen tulkitseminen vastaanottajan omien lähtökohtien sekä organisaation uskomusten perusteella voi muokata palautetta. Lähden tutkimuksessa siitä lähtöoletuksesta, että

palautteen antaminen ja vastaanottaminen on, persoonat huomioiden, toisinaan vaikeaa tai jopa pelottavaa. Oletan, että yksilöiden persoonallisilla piirteillä on vaikutusta myös organisaation palautekäytäntöihin.

Palautteen teoreettista kehystä on käsitelty pääsääntöisesti positiivisuuden kautta. Aineistosta nousseet aihepiirit eivät sivunneet palautteen negatiivista käyttöä, ja koska tutkimuksen tavoitteena on myönteisiin näkökulmiin keskittyminen, ei teoriassa ole erikseen nostettu esiin kaikkia palautteen negatiivisia puolia. On kuitenkin hyvä ymmärtää ja nostaa esiin, että toisinaan palautetta voidaan käyttää epäasiallisesti ja pyrkiä sen avulla loukkaamaan toisia. Koska tutkimuksessani kannustan ottamaan palautteen vastaan hyvänä ja haluttuna asiana, haluan myös nostaa esiin näkökulman siitä, ettei kaikki palaute ole aina vilpittömästi annettua. Palautetta voidaan antaa huonosti ja yleistäen, eikä palaute välttämättä siis ole pätevää. Vastaanottajalla on oikeus päättää ottaako palautteen vastaan. Tällaisissa tilanteissa palautetta kannattaa hakea myös muilta, varsinkin, jos kokee olevansa erimieltä palautteenantajan kanssa. (Ahonen & Lohta-Ahonen 2011, s.136,151.) Palautteen ymmärtämiseen vaikuttavat myös organisaatiossa opitut näkemykset ja puhetaavat. Aineistosta nousee esiin tilanteita, joissa palaute esitetään negatiivisella otteella, mutta vastaanottajat ymmärtävät sen positiiviseksi. Tämä johtunee dynaamisesta lähestymistavasta ja siitä, että palaute on tulkittavissa palautteenantajan ja organisaatiokulttuurin vaikutusten perusteella. Suoraan negatiivista palautetta en ole halunnut nostaa esiin enempää kuin on ollut tarve, sillä vaikka negatiivisten asioiden ja toimintatapojen tunnistaminen on tärkeää, voidaan ratkaisua hakea usein positiivisista lähtökohdista.

Haluan myös nostaa esiin aineistosta nousseita suomalaista vaatimattomuutta sivuavia teemoja. Näen, että vaatimattomuudella on vaikutuksia suoraan organisaation toimintaan ja kokemuksiin vaatimattomuuden vaikutuksista palautteen antamiseen tuodaankin aineistossa esiin. Niin riittävän laajaa, luotettavaa ja eri kansoja vertailevaa tutkimusta itsetunnosta ei ole tehty, jotta voitaisiin todeta suomalaisilla olevan yleisesti alhainen itsetunto (Keltikangas-Järvinen, 2017, 60). Suomalaiseen kansanluonteeseen kuuluu kuitenkin ulkoinen vaatimattomuus. Tämä näkyy ulospäin selvimmin siten, että omaa toimintaa vähätellään riippumatta siitä, mitä oikeasti ajatellaan. Muiden tehtävänä on kehua vähätelijää. Vaatimattomuuteen kuuluu myös se, että esiintymisiä ja esilläoloa kartetaan. Tämä taas lisää esiintymisenpelkoa ja kokemattomuutta, jotka siirtyvät jatkossa uusille sukupolville. (Keltikangas-

Järvinen, 2017, 63–64.) Kun siis annetaan vähättelevää palautetta onnistumisesta, voi taustalla ennemminkin olla vaatimattomuuden luomaa osaamattomuutta. Asiaa ei osata esittää yleisölle oikein, vaan piiloudutaan vaatimattomuuden taakse ja luotetaan, että kuulijat ymmärtävät sanojen oikean merkityksen.

Tutkielman näkökulmasta organisaatiokulttuurin ja palautteen teoreettinen tarkastelu luovat hyvän pohjan analysoida aineistoa. Ilman organisaatiokulttuurin käsitettä, analysointi ja ymmärryksen luominen olisivat haastavaa. Kulttuuri luo tutkimukselle pohjan, johon palautteen eri näkökulmia on mahdollista peilata. Palautteella on monia eri näkökulmia, joista tähän tutkielmaan ovat päätyneet, aineistolähtöisen tarkastelun kautta, aineistosta nousseiden palautekäsitteiden teoreettiset näkökulmat ja palautekäytännöt organisaation toiminnassa.

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA MENETELMÄT

3.1 Tutkimuksen metodologisia lähtökohtia

Tämä tutkimus toteutetaan narratiivisena tutkimuksena. Vaikka koen, että määrällinen tutkimus antaa hyvät lähtökohdat tutkimuksille, omaa aineistoani ja tutkittavaa aihetta on luonnollista lähestyä narratiivisesti laadullisen tutkimuksen keinoin. Valintaa voidaan myös perustella sillä, että tutkimus kattaa monia laadulliselle tutkimukselle ominaisia piirteitä, kuten kvalitatiivinen aineisto, toimintaan keskittyvä tarkastelu, subjektiuden arvostaminen ja analyysivetoisuus.

Kun keskitytään tarkastelemaan ihmisen toimintaa, katsotaan niitä asioita, joilla ihmiset tuottavat merkityksiä ja sosiaalista järjestystä. Aineistosta pyritään saamaan selville, miten ihmiset voivat vaikuttaa toiminnallaan siten, että he luovat erilaisia merkityksiä, toimintatapoja ja järjestyksiä ympäristöönsä. Kun tutkimuksessa arvostaa subjektiivisuutta sekä yksilön toimijuutta ja näkökulmia, nähdään tutkimuksessa mukana olevat ihmiset subjektiuden omaavina toimijoina eikä vain tutkittavina kohteina. Myös tutkijalla on oma subjektiivisuus, joka vaikuttaa tutkimusprosessiin. Tämä tulee ymmärtää tutkimusta tehdessä, sillä se voi vaikuttaa tutkijan omiin tulkintoihin aiheesta. Yleisesti laadullinen tutkimus on usein aineistovetoista eli induktiivista, jolloin aineiston pohjalta lähdetään vertaamaan aihetta aikaisempaan teoriaan. Vaikka aineisto on vahvasti läsnä, tarvitaan myös suhdetta teoriaan. (Juhila, 2021.) Organisaatioita voi tutkimuksellisesti lähestyä myös esimerkiksi organisaatorakenteen tai ilmapiirin kautta, jolloin tutkiminen on lähtöisin realistisesta maailmankuvasta. Tutkimus voi olla myös tulkinnallista, jolloin keskitytään tutkimaan esimerkiksi yrityskulttuuria. Tulkinnallinen näkökulma tutkimukselle on laadullinen, sillä se antaa mahdollisuuden esittää kysymyksiä organisaation toiminnasta ja ihmisistä. (Juuti, 2006, 204.) Organisaation palautekulttuuria tutkittaessa, tulkitaan organisaation toimintaa sekä ihmisten ajatuksia ja toimintatapoja palautteen ympärillä.

Narratiivinen tutkimus antaa laajat lähtökohdat analysointiin, sillä sen menetelmiä on mahdollista soveltaa omaan aineistoon ja tutkimukseen sopiviksi. Narratiivisuuden avulla on luontaista tutkia ihmisten kertomuksia ja pyrkiä ymmärtämään heidän toimintaansa. (Valli

& Aalto, 2018, osa 2 kpl 4–5.) Narratiivit voivat selittää ja kertoa sekä tuoda esiin näkökulmia ja kokemuksia. Narratiivinen lähtökohta tutkimukselle on hyvin laaja ja sisältää monia, jopa toisistaan eriäviä metodeja. (Hyvärinen, 2021.) Monialaisuuden myötä, myös pelkkä narratiivin käsite on laaja ja voi aiheuttaa sekaannuksia ja epäselvyyttä (Hänninen, 1999, 19). Narratiivisuuden pääkäsitteenä nähdään tarina, mutta synonyymien myötä kertomusta ja tarinaa käytetään tarkoittamaan samaa asiaa. Näillä on kuitenkin vivahde-eroja, jotka voivat vaikuttaa analyysin näkökulmaan. Kun puhutaan narratiivisuudesta suomen kielessä, tarkoitetaan kertomuksellisuutta tai kerronnallisuutta. Kertomuksellisuudessa tutkimusote on kertomuksissa, kun taas kerronnallisuudessa keskitytään myös itse kertomisen prosessiin. Riippuen tutkimusotteesta toisinaan narratiivisesta tutkimuksesta käytetään nimeä kerronnallinen tutkimus, jonka voi ajatella kattavan narratiivisuutta laajemmin. (Valli & Aalto, 2018, osa 2 kpl 4–5.) Tässä tutkielmassa keskityn enemmän kertomuksellisuuteen ja toisinaan narratiivisuudesta kerrotaan kertomuksen tutkimuksena.

Kertomuksellisuutta tutkittaessa voidaan teoreettiseksi pohjaksi ottaa esimerkiksi kerronnallisen asemoinnin teoria, jossa huomioidaan kertomukset, kategoriat ja vuorovaikutus. Tämä teoriapohja antaa laajempaa näkökulmaa ja ottaa huomioon useita tarinallisuuden osia. Tarinat ovat usein monialaisia, ne eivät ole lähtökohtaisesti pelkästään yksinpuhelua vaan sisältävät usein keskustelukumppaneita ja ympäristön vaikutusta. Arjesta kerrotut kertomukset eivät myöskään ole välttämättä pitkiä vaan lyhyitä muutaman lauseen tarinoita. (Hyvärinen, 2021.) Onkin tärkeä ymmärtää, että narratologinen tutkimusote on hyödyllinen myös muihin tekstityyppeihin kuin suoranaisesti pitkiin juonellisiin kertomuksiin (Alasuutari, 2001, kpl 7).

Tässä tutkielmassa narratiivisuutta lähestytään kahden metodin kautta, joista toinen luo perustaa organisatoriselle näkökulmalle ja toinen tarjoaa selkeän analysointimenetelmän. Czarniawska (1997) on erottanut narratiiville kolme erilaista käyttötarkoitusta organisatorisessa tutkimuksessa. Käytän näistä käyttötarkoituksista näkökulmana tapaa, jossa kerätään organisaation sisällä kerrottuja tarinoita. Lisäksi Czarniawskan tapa määritellä tarina, toimii oman tutkimukseni taustalla. Tarinalla on juoni, jossa on toisiinsa liittyviä jaksoja ja lopussa tarjotaan ongelmalle ratkaisu. Omien tarinoideni teemat liittyvät myös toisiinsa ja yhden narratiivin sisällä voi olla monta eri teemaa, joilla on yhtäläisyyksiä toisiinsa. (Johansson.)

3.2 Tutkimusaineisto

Tutkimuksen aineisto on kerätty kahtena ryhmähaastatteluna, joista toiseen osallistui kolme ja toiseen neljä henkilöä. Ryhmähaastattelu on hyvä vaihtoehto, kun halutaan henkilöiden pohtivan aihetta yhdessä. Tällöin esiin nousevat selkeämmin myös erimielisyydet ja samankaltaisuudet haastateltavien kesken. (Hyvärinen et al.). Ryhmät koostuivat samassa organisaatiossa työskentelevistä esihenkilöistä, sekä naisista että miehistä. Haastateltavista viisi oli samasta yksiköstä ja loput muualta asiantuntijaorganisaatiosta. Kaikki haastateltavat tekevät arjessa esihenkilötyötä, jossa palaute on monella tavalla osa työnkuvaa. Myös haastateltavilla on omat esihenkilönsä. Haastatteluun osallistuvien sukupuoli- tai ikäjakaumaa ei korostettu. Tutkittava organisaatio on suuri ja osa-alueita on tuotantolaitoksista asiantuntijatehtäviin. Organisaatiosta löytyy muun muassa myynnin, markkinoinnin, asiakaspalvelun, henkilöstöhallinnon ja tuotannon yksiköitä. Esihenkilöiden määrä vaihtelee yksiköiden välillä. Toimeksiannon myötä organisaatio valikoi tutkimuksessa haastateltavat esihenkilöt yksiköstä, jonka koettiin olevan myönteinen kehittämään toimintoja.

Haastattelut toteutettiin paikan päällä, jolloin kaikki haastateltavat ja haastattelija olivat samassa tilassa. Molemmat haastattelut taltioitiin äänittämällä. Videointi ei olisi tuonut lisäarvoa, sillä analysointitavan kannalta tärkeintä on saada tietoon aiheet, joista puhutaan. Haastattelussa ja aineistossa esiintyvät henkilöt ovat anonymoijia, joten aineistossa heistä käytetään pseudonyymejä. Molemmille ryhmille esitettiin samat haastattelukysymykset, joita oli kolme. Kysymysten esitysjärjestys valikoitiin siten, että tarkastelu aloitettiin nykytilasta, josta ajatukset siirrettiin tulevaisuuteen. Perustelu kysymysten asettelun aikajananäkökulmalle löytyy narratiivisuudesta. Tarinallisuuden avulla pystytään sitomaan yhteen eri ajallisia ulottuvuuksia. Kertojan kyky palata ajassa taaksepäin on keskeistä koettujen tapahtumien ymmärtämisen kannalta. Kerrottujen tarinoiden avulla voidaan jäsentää mennyttä, nykyisyyttä sekä tulevaa. Lisäksi ajallinen juonirakenne on tavallista narratiiveille. (Puusa, 2014, 112–113.) Esitetyt kysymykset ja järjestys oli seuraavanlainen: *Minkälaisia palautteenannon tapoja ja muotoja yrityksessänne on? Minkälaisen palautteen koet työsi kannalta hyödylliseksi? Miten yrityskulttuurin tulisi mielestäsi kehittyä, jotta se tukisi tällaista palautetta?* Riippuen haastattelussa nousseista aiheista tai tilanteen sujuvuudesta, esitettiin ryhmille tilanteeseen sopivia apukysymyksiä. Nämä kysymykset vaihtelivat ryhmien välillä, eivätkä

siis olleet samoja. Aineistoa kerätessä haastattelijan rooli on pyritty pitämään pienenä ja keskittämään pääkysymyksiin. Molemmille ryhmille apukysymyksiä esitettiin yhteensä noin kolme.

Koska käytän tutkielmassani toisena analysointimetodina Czarniawskan narratiivista metodia, nostan esiin hänen ajatuksiaan haastattelusta. Haastatellessaan hän viittaa haastateltaviin mieluummin keskustelutovereina ja huomioi sen, että usein haastateltava on asian ammattilainen ja omaa siten tiedonvallan tilanteessa. Tällä ei kuitenkaan ole suurta merkitystä, sillä organisaatiotutkimuksessa ei olla vain henkilökohtaisten näkemysten varassa. Czarniawskan myös ottaa huomioon tutkimusmenetelmässään sen, mitä voisi olla haastateltavien subjektiivisen maailman ja mielipiteen ulkopuolella. Menetelmä pyrkii luomaan uudenlaisia perspektiivejä, jotta vältetään huonoja ja harhaanjohtavia kuvauksia asioista. Nämä asiat voivat olla usein jo organisaation tiedostamattomia kuvastumia, jolloin haastateltavan on vaikea tuoda esiin objektiivinen näkökulma. (Johansson.)

Aineistonkeruumuotona haastattelu oli alusta asti selkeä, sillä organisaation työntekijöiden kokemuksia ja näkemyksiä palautteesta saatiin näin tuotua esiin. Haastattelun toteuttaminen ryhmämuotoisena loi myös uusia mahdollisuuksia saada aikaan keskustelua haastateltavien kesken. Koska haastattelun kohteena olivat saman organisaation esihenkilöt, oli heillä kaikilla jokseenkin samanlaisia ajatuksia ja käsityksiä yrityksen palautekulttuurista ja toiminnoista mutta haastattelun aikana nousi esiin myös erilaisia ajatuksia. Haastattelussa vaihdettiin ajatuksia, myötäiltiin toisten näkökulmia sekä tuotiin esiin omia näkökulmia. Aineiston hankintaa voidaan pitää onnistuneena narratiivisen haastattelun näkökulmasta. Tämä siitä syystä, että haastattelussa esitettiin narratiivisuudessa keskeisenä pidettyjä avoimia kysymyksiä, joihin haastattelijat saivat vastata vapaasti. Lisäksi itse haastattelijana pystyin olemaan läsnä ja ymmärtämään kontekstin, johon haastateltavien kertomukset liittyivät.

Tieteellinen näkökulma narratiivisen haastattelun sopivuudelle aineistonkeruumenetelmäksi puoltaa myös omia perusteluitani. Haastattelussa pystyy rajaamaan ja muotoilemaan kysymyksiä, jolloin voidaan päästä syvemmälle esiin nousseisiin aiheisiin. Haastattelijan vaikutus haastattelulle ei haittaa sillä se myös kuuluu osaksi aineistoa ja tuo aineistoon oman kulumansa. (Hyvärinen et al.). Haastatteluja toteuttaessa on pyritty siihen, että haastateltavat saisivat puhua mahdollisimman vapaasti ja tuoda esiin omia ajatuksiaan. Puolistrukturoitu

haastattelurunko toi aineistoon ja tiedon saantiin tarvitut rajat mutta antoi myös mahdollisuuden esittää tarvittaessa aiheeseen liittyviä lisäkysymyksiä. Haastattelijan näkökulmasta ryhmäkeskustelussa toimiminen on enemmän keskustelun johtamista ja rohkaisemista. Haasteena tässä tapauksessa on saada kaikki haastateltavat keskustelemaan yhtä paljon. (Hyvärinen et al.). Haastattelun luomien raamien lisäksi, pidin myös Czarniawskan näkökulmasta, jossa haastateltavat nähdään keskustelutovereina. Tämä lisäsi rentoutta ja kykyä olla osa keskustelua.

3.3 Narratiivinen analyysi

Lähden tarkastelemaan narratiivista analysointia Lieblichin käsityksen kautta, jossa narratiiveja, tarinoita tai kertomuksia käytetään ymmärryksen välineenä. Lähestymistavan avulla tarkastellaan ihmisiä merkityksen antavina sekä aikaan ja paikkaan sidottuina toimijoina. (Laitinen & Uusitalo, toim. Nurmi 2008. 110.) Lieblichin narratiivisista menetelmistä valitsin kategorisen sisällön analyysin. Tässä keskeiset vaiheet; teemojen tunnistaminen, sisältöjen erittely sekä analyysi, sopivat omaan aineistooni ja aiheeseen hyvin käytettäväiksi. Tärkeää menetelmässä oli myös se, että sen avulla pystyy tarkastelemaan valittuja teemoja syvemmin ja seuraamaan näiden kehityskulkua narratiivisesti.

Kategorinen sisällön analyysi on nähty klassisena metodina narratiivisessa tutkimuksessa ja siitä on monia erilaisia variaatioita riippuen tutkimuksen tarkoituksesta ja aineistosta. Analyysi etenee lähtökohtaisesti samanlaisilla askelilla riippumatta siitä, minkälaisista variaatioista sisällön analyysistä käyttää. Nämä askeleet ovat piilomerkityksen löytäminen, sisältökategorioiden määrittely, materiaalin lajittelu kategorioihin ja johtopäätösten tekeminen tuloksista. (Lieblich. 1998. 112–114.) Ensimmäisen kohdan tarkoituksena on koota tutkimuskysymyksen perusteella asiaankuuluvat osat uudeksi tiedostoksi tai piilomerkityksiksi. Tämä tarkoittaa sitä, että jos hypoteesi koskee haastateltavan perhettä, kaikki sellaiset tekstin osat, jotka eivät koske perhettä, voidaan jättää huomiotta. Näitä eroteltuja merkityksiä tarkastellaan itsenäisinä osina. Pääsääntöisesti kategorisen sisällönanalyysin aineistona on tarkoitus käyttää kokonaisaineistosta eroteltuja merkityksiä. Toisinaan tulosten tulkintaa voivat kuitenkin vahvistaa ja auttaa haastattelumateriaalin osat, jotka jätettiin pääasiallisen merkityksen ulkopuolelle. Tämän tutkielman hypoteesi koski palautetta organisaatiokulttuurissa. Piilomerkitykset on kerätty haastateltavien kertomista tarinoista, joissa he puhuvat palautteesta

tai aiheista, joiden olen nähnyt selkeästi liittyvän palautekäytäntöihin. Keskityn kertomuksiin ja jätän kerronnallisuuden muut osa-alueet pienemmälle huomiolle. Kerronnan tapoja tai esimerkiksi vihjailuja ei lähtökohtaisesti oteta huomioon osana piilomerkityksiä. Analyysissä voidaan kuitenkin huomioida haastateltavien positiiviset tavat tuoda asioita esiin, tätä en kuitenkaan ole tulkinnut selkeästi organisaatiokulttuurin osaksi vaan ennemminkin persoonien piirteiksi.

Tämän jälkeen voidaan siirtyä sisältökategorioiden määrittelyyn. Nämä ovat teemoja tai näkökulmia, joiden avulla ensimmäisenkohdan merkitykset luokitellaan tarkemmin eri yksiköihin. Yksi toimiva menetelmä tämän toteuttamiselle, on lukea piilomerkitykset tarkasti ja määrittellä sieltä nousevat pääsisältökategoriat. Tämä menetelmä on yhteydessä seuraavaan kohtaan, eli materiaalin lajitteluun kategorioittain. Sisältökategorioiden määrittelyn tarkoitus on kuitenkin lukea aineistoa, ehdottaa kategorioita, ideoida lisäkategorioita tai tarkentaa jo olemassa olevia kategorioita. Kolmannessa kohdassa on tarkoitus sijoittaa erilliset lauseet kategorioihin. Lieblichin menetelmässä on hyvää se, että kategorioissa olevat ilmaisut voivat olla usealta eri ihmiseltä, mikä tukee omaa aineistoani todella hyvin.

Viimeiseksi tehdään johtopäätökset tuloksista. Tuloksia voidaan käsitellä määrällisesti, taulukoiden ja tilastollisesti laskien. Tässä tutkimuksessa on käytetty laadullista tapaa, jossa kunkin kategorian sisältöä käytetään kuvailevasti muodostamaan kuva kulttuurin sisältöuniversumista. Tutkijalla on tässä kohtaa tehtävä päätöksiä, kuten käytetäänkö kuvailemisessa apuna aineistosta kokonaisia vai osittaisia lauseista tai sisällytetäänkö useita lauseita samasta aiheesta. Analyysin tarkkuutta ei aina voida pitää täysin itsestäänselvyytinä, koska tällä menetelmällä tutkijalla on monia vaihtoehtoja tuoda aineistoa esiin. (Lieblich 1998. 112–114)

Tutkielmani analyysi etenee Lieblichin lähestymistavan mukaisesti. Pyrin kuitenkin käsittelemään aineistoa organisatorisesta näkökulmasta, jolloin yksilön elämän tarkasteleminen ei ole keskiössä. Haastateltavien kertomukset otetaan kyllä huomioon yksilöiden kertomina, mutta ne pyritään yhdistämään organisaation kontekstiin ja ymmärtämään organisaation toiminnan kautta. Tutkimusaineistoni on kerätty kahdesta eri ryhmähaastattelusta. Molemmista nousi esiin samoja näkökulmia ja ajatuksia, mutta toisinaan erilaisessa kontekstissa. Lieblichin menetelmä toimii hyvin aineiston analyysitapana, sillä tarkoituksena on irrottaa valitut

tekstin osat alkuperäisestä kontekstista ja käsitellä ne itsenäisesti. Tällöin pystyn keskittymään relevantteihin näkökulmiin ja tuomaan molempien ryhmien näkökulmaa samasta aiheesta esiin. Lähtökohtaisesti aineiston analyysissä on tarkoitus löytää ja luoda sellaisia narratiiveja, joissa haastateltavilla on yhteisiä organisatorisia kokemuksia samasta aiheesta.

Piilomerkityksien kartoittamisen aloitin etsimällä palautteesta ja organisaatiokulttuurista kertovat narratiivit. Keskityin pelkästään selkeisiin tarinoihin ja kertomuksiin sekä keskustelijoiden sivukommentteihin. Analyysissäni ei otettu huomioon haastattelutilanteessa nähtyjä kerronnallisia piirteitä, kuten huokauksia tai hiljaisuutta. Minulle oli tärkeää keskittyä kerrottuihin näkemyksiin ja koettuihin tarinoihin, joissa keskustelijat kokivat palautteen olevan osa merkitystä. Aineistosta nousseiden organisaatiokulttuurissa näkyvien palautetarinoiden piilomerkitykset liittyivät usein haastateltavien henkilökohtaisiin työarjen kokemuksiin. Taustaoletuksena aineiston analyysissä oli ajatus siitä, että organisaatiossa halutaan muuttaa tiettyjä asioita, jotka liittyvät palautteeseen. Lieblin menetelmän mukaisesti, poimin aineistosta palautteeseen liittyvät nostot ja tein näistä piilomerkityksistä oman tiedoston. Toisessa kohdassa loin kolme pääkategoriaa, joihin jaoin eri konteksteissa esiin nousseet palautteeseen liittyvät nostot eli suorat lainaukset. Nämä kolme kategoriaa olivat: **Näin palaute näkyy**, **Nämä ärsyttää/Tämä ei toimi ja Näin olisi hyvä/Enemmän tätä**. Näiden kolmen kategorian sisälle jaoin lauseet ja aiheet, joita luomastani aineistotiedostosta löytyi. Olisin voinut luoda selkeät taulukot, joista selviää aineisto lausahdukset, näiden kategoriat sekä omat kommentit. Toimiva tapa aloittaa analysointi omalla kohdalla, oli luoda aineistosta nousseista palautteeseen liittyvistä lauseista ja nostoista listat kategorioittain. Taulukointi ja aineistonnumerointi eivät antaneet lisämerkitystä omalle analysoinnille, joten listan luominen oli hyvin toimiva tapa.

Listan sisällön esittely:

Näin palaute näkyy

- tämän alle listasin palautteenannon tapoja. Listasin litteroidusta aineistosta suoria lainauksia, joissa tuotiin esiin tapoja, joilla palautteenannosta puhuttiin. Tavat olivat sekä positiivisia, tavallisia että negatiivissävyytteisiä.

Nämä ärsyttävät/Tämä ei toimi

- Toisen kategorian alle listasin asioita, jotka selkeästi ärsyttivät haastatteliijoita ja joilla näin olevan, parantuessaan, positiivista merkitystä tutkimuskysymyksen kannalta.

Näin olisi hyvä/Enemmän tätä.

- Viimeisen kategorian alle listasin nostoja, joissa oli positiivinen näkökulma ja ne ehkä sisälsivät myös jonkinlaisia ehdotuksia uusista tai paremmista toimintatavoista.

Osa aineistosta sijoittui pääkategorioiden väliin mutta olivat silti usein enemmän jompaakumpaa puolta, joten liitin ne aina lähimpään pääkategoriaan.

Kategorioihin listaamisen jälkeen aloin toteuttamaan ajatusta kahdesta/kolmesta päänarratiivista, joissa kaikissa on erilainen näkökulma palautteeseen. Näiden narratiivien sisään sain nidottua erilaisia näkökulmia, joilla katsoin olevan yhteys toisiinsa sekä päänarratiiviinsa. Esimerkiksi ”Tää oli oikeasti onnistuminen” -narratiivi käsittelee onnistumisia ja näihin liittyvän juhlimisen tapoja. Narratiivi on pyritty luomaan siten, että siinä on selkeä alku ja loppu. Haastateltavilta esitetyillä lainauksilla pyritään tuomaan esiin työntekijöiden näkemyksiä. Toisinaan samasta aiheesta tuodaan esiin useampi eri haastattelijan suoralaus, tämän tarkoituksena on ollut vahvistaa organisaationäkökulmaa. Lainaukset tuovat esiin hyviksi todettuja toimintatapoja, puutteellisia hetkiä ja toiveita tulevast. Eri kategorioista nostetut aiheet nidotaan narratiivin avulla eheäksi ja toisiinsa kytkeytyväksi tarinaksi, jonka tarkoituksena on avata silmiä hyvälle sekä haitallisille tavoille ja esittää ehdotuksia tulevaisuutta varten. Kaikissa kolmessa päänarratiivissa on sama lähestymistapa ja ajatus narratiivin luomisen taustalla.

Lieblichin metodilla analysoidessa olen pyrkinyt pitämään mielessä myös Czarniawskan organisatorisen lähestymistavan. Vaikka olen ottanut huomioon haastateltavien suorista lainauksista esiin nostettuja ajatuksia, olen myös pyrkinyt näkemään heidän subjektisuutensa ulkopuolelle ja näkemään mahdollisia muita perspektiivejä, joita ei esitetä suoraan mutta, joiden olemassaoloon löytyy viitteitä. Czarniawska näkyy omassa analyysissäni organisaationäkökulman lisäksi erityisesti tarinan määritelmän kautta.

3.4 Tutkimuksen luotettavuus, eettisyys ja rajoitukset

Tutkittava organisaatio on suuri ja osa-alueita on tuotantolaitoksista asiantuntijatehtäviin. Haastattelut on toteutettu asiantuntijatyössä toimivien kesken ja kertovat lähtökohtaisesti heidän työympäristöstään löytyvistä kokemuksista. Tästä syystä tutkimuksella ei voida ottaa suoraan kantaa tuotannon palautekulttuuriin ja sen toimivuuteen. Samat suositukset ja yrityksen arvot pätevät kuitenkin myös tuotantoympäristössä, joten osa haastattelussa ilmenneistä palautteeseen liittyvistä tavoista ja ajatuksista ovat varmasti myös yhteydessä tuotantoon. Tutkimusta tulee kuitenkin tarkastella lähtökohtaisesti asiantuntijaorganisaation kautta. Tuloksia ei voida verrata yksiselitteisesti koko organisaatiokulttuuriin mutta ne voi nähdä suuntaa antavina.

Aineisto ja haastateltavien sijoittuminen organisaatiossa, luovat tiettyjä rajoituksia mutta antavat myös mahdollisuuksia. Suurin osa haastatelluista työskenteli saman toiminnon alla, joten kaikki heidän kokemuksensa eivät välttämättä koske koko yrityksen toimintaa. On huomioitava, että eri osastoilla on omia toimintatapoja, jotka voivat erota keskenään toisistaan. Uskon kuitenkin, että yleiset organisaatiokulttuurin luomat linjat pysyvät samoina koko organisaatiossa ja tätä näkemystä tukevat myös haastatteluista nousseet käsitykset. Haastattelut kertovat selkeästi, jos kyse on heidän oman tiiminsä toiminnasta tai, jos kokevat asian olevan laajempi organisatorinen tapahtuma.

Luotettavuuden näkökulmasta haastateltavia olisi voinut olla enemmän ja laajemmin organisaation eri osa-alueilta. Tällöin näkemykset organisaatiokulttuurista olisivat voineet saada vielä enemmän tukea ja näin ollen lisänneet aineiston luotettavuutta. Haastattelumetodi luo myös omat haasteensa ja mahdollisuutensa. Ryhmähaastattelussa yksi suuri haaste on se, että kaikki haastateltavat pääsevät ääneen. Ryhmätilanteissa on luontevaa, että toiset ovat äänessä enemmän, joten haastatteluaineistossa osa on saanut enemmän puheaikaa kuin toiset. Pyrin huomioimaan tämän analyysiä tehdessä ja tuomaan esiin myös hiljaisempien haastateltavien näkemyksiä.

Aineiston käyttäminen on myös yksi luotettavuutta ja rajoituksia esiin nostava asia. Tuloksia analysoitaessa aineistosta nostetaan esiin suoria lainauksia. Näitä ei esitetä kaikilta yhtä paljoa, vaan toisten lainauksia nostetaan esiin enemmän. Tämä johtuu muutamasta eri syystä.

Kaikki haastateltavat eivät olleet yhtä paljon äänessä kuin toiset. Pääsääntöisesti he kommentoivat aiheita olemalla samaa mieltä mutta eivät lisänneet mitään uutta aiheeseen. Osa esiin tuoduista aiheista eivät myöskään päätyneet lopullisiin tuloksiin, mikä selittää osaltaan toisten vähäisempää näkyvyyttä. Suorien lainauksien käyttäminen kaikissa tilanteissa ei ollut mahdollista, sillä halusin säilyttää jokaisen kohdalla anonymiteetin. Näissä tilanteissa pyrin tuomaan aiheen esiin analyysissä omin sanoin kerrottuna ja osana kerrontaa. Kaikilta haastatelluilta on otettu aineistoa huomioon ja osaksi tuloksien analysointia.

Tutkijan omat kokemukset ja ymmärrykset vaikuttavat analysointiin, sillä näiden avulla aineistoa tulkitaan ja ymmärretään. Tutkijan ja tutkimuksen kohteen ymmärrys pysyvät aina hieman erillisinä, joten tämä aiheuttaa tulkintaongelmia. (Vilku, 2021, kpl 5). Tutkijana pystyn lukemaan ja tunnistamaan yrityksen arvoihin ja laajempiin toimintatapoihin liittyviä käytänteitä, sillä olen työskennellyt yrityksen eri osastoilla. Olen pyrkinyt keskittymään vain aineistosta nousseihin käsityksiin ja jättänyt taustani mahdollisimman pieneen rooliin. On kuitenkin ymmärrettävää, että joissain asioissa oma taustani ja kokemukseni ovat vaikuttaneet aineiston analysointiin.

4 TULOKSET

4.1 ”Tää oli oikeasti onnistuminen”

Tässä narratiivissa tuodaan esiin kaksi aihetta, joissa molemmissa haluttiin kehittää toimintaa. Nämä aiheet, onnistumisien juhliminen ja nykyaikainen puhe/asenne, sivusivat keskusteluissa toisiaan, joten niiden yhdistäminen oli luonnollista. Aiheet yhdistyvät narratiiviksi, jossa vanhat tavat puhua ja esittää asioita sekä juhlimisen pelkääminen tiedostetaan kehityskohteiksi, joille etsitään ratkaisuja. Narratiivin tarkoitus on edetä tarinallisesti nykytilasta toivottuun tulevaisuuteen. Sitaatit tuovat esiin toisiinsa yhteydessä olevia toimintatapoja, jotka yhdistyessään luovat tarinalle juonta. Lopussa esiin nostetaan positiivisuutta ja näkemys mahdollisesta tulevaisuuden toiminnasta.

Juhliminen ja onnistumisien myöntäminen on organisaatiolle toisinaan vaikeaa. Ei välttämättä kollegoiden kesken mutta organisaation yleisessä toiminnassa, varsinkin ylhäältä alas liikkuvan palautteen kohdalla. Se, että onnistumisten ja toimintojen taustalla on iso ammatimainen työ, kyllä ymmärretään ja pyritään tuomaan esiin mutta tavat eivät aina ole nykyaikaa tai tilanteeseen sopivia. Sanat ”todella hyvää työtä” muuttuvat jossain kohtaa muotoon ”ihan hyvinhän se meni”. Tässä kohtaa positiiviseksi tarkoitettu palaute muuttuukin yllättäväksi vähättelyksi. Tämä tuskin on tarkoitus mutta sanavalinnoilla ja ”rehvastelun” pelossa ei osata antaa asioille niiden ansaitsemaa arvostusta. Haastateltavat tuovat tilanteen esiin näin,

”He omasta mielestään sanoo sen niinku oikein, mutta se, että kulttuuri on mennyt jo toiseen suuntaan eli tavallaan se, että sitä luetaan väärin.” -Joki

”Ehkä meidän pitäisi jotenkin vähän havahtua siihen, että mikä on sitä vanhaa maailmaa ja mikä on niinku tätä nykyisyyttä ja osittain vähän tulevaa” - Metsä

Työntekijät organisaation eritasoilla ovat tottuneet toimimaan tietyllä tavalla ja oppineet vuosien aikana organisaation toimintatavat, joiden mukaan toimivat edelleen. Puhetavat ja asioiden esiin tuominen eivät ole kuitenkaan enää nykyaikaa, mikä lisää väärinymmärryksiä,

varsinkin kun työelämään astuu uusisukupolvi. Haastateltavat näkevät, että tulevaisuutta varten tulee muuttua. Se, miten asioista puhutaan ja minkälaista esimerkkiä muille näytetään, vaikuttaa koko organisaation toimintaan.

” Ollaan huonoja juhlimaan onnistumisia tai tämmöisiä niinku nostamaan esiin. Onnistumisia jotenkin vähän jännitetään, että jos joku saa huomiota tai suitsutusta tai tämmöistä hyvää niin sitten on kateutta. Tai en mä tiedä, että onko se sitäkään mutta semmoinen, että meillä voisi olla enemmän sellaista kulttuuria, jossa nostetaan niitä onnistumisia esiin ... ”
-Metsä

”Laitettaisiin johonkin isompaan kanavaan, että tämä on hoidettu. Kyllähän me aika paljon niihin palautteisiin puututaan, mutta sitten niitä kukaan ei rekisteröi, niin me voitais vähän pitää ääntä.” -Heinä

Organisaation tämänhetkinen asenne onnistumisien nostamista kohtaan myös ruokkii osaltaan vähättelevää puhetapaa. Vastavuoroisesti puhetaas vaikuttavat siihen, miten uskaltaaan tuoda esiin onnistumisia ja juhlia niitä. Ei voi kuitenkaan ajatella, etteikö organisaatiossa haluttaisi juhlia tai tuotaisi asioita positiivisessa valossa esiin. Laajuus, juhlimisen ja kunnioittavan puheen ympärillä ei kuitenkaan ole vielä niin suurta, kuin mitä sen haluttaisiin olevan. Tulisi myös huomioida, että tällaisen toiminnan taustalla on usein myös suomalaista vaatimattomuutta, jota perinteikkäässä suomalaisessa suuryrityksessä ilmenee. Pitkään toimineessa yrityksessä on myös syvään juurtuneita kulttuurin osia, joissa vaatimattomuus näkyy, eikä asioita aina osata ilmaista oikein ja nykyaikaisesti. Myös työntekijöiden ikäpolvilla on vaikutusta organisaatiokulttuuriin. Toisille toiminta voi olla aikanaan opittua, eikä muutoksen tarvetta ole vielä huomattu, toiset ovat huomanneet muutoksen tarpeen mutta koko organisaation toiminnan muuttaminen vie aikaa.

”Me voidaan sisäpiirissä sietää sitä, että joskus tulee vähän ummehtunutta lausahdusta tai läppää. Me tiedetään, että ei ole tarkoitettu mitään pahaa tai se oli nyt vain heikosti niinku siihen heitetty” -Metsä

”Heräämistä siihen, että mikä on sisäpiiri, mitä voi sanoa näin niinku missäkin porukassa, että opeteltava siihen, että maailma ympärillä myös muuttuu ja meidän pitää vähän miettiä,

kuinka me ilmaistaan asioita, että meillä on niin paljon hyvää, mutta me voidaan niinku ottaa oppia myös siitä, mikä on se nykyaikainen tapa.”-Joki

Ei ole tarkoitus riistää kenenkään henkilökohtaista huumorintajua, mutta kuitenkin saada aikaan ymmärrystä siitä, miten vanhahtavat ja tilanteeseen huonosti sopivat heitot voivat vaikuttaa laajalti ja jäädä työntekijöiden mieleen, jopa loukkaavasti. On myös kriittistä huomioida se, että vaikka luottaa oman lähipiirin töissä ymmärtävän vaatimattomaksi naamioitua positiivista palautetta, koko organisaation ei voi olettaa lukevan rivien välistä. Väärinymmärryksiltä vältyttäisiin, jos asiat sanoitettaisiin ja tuotaisiin esiin, kuten ne on oikeasti tarkoitettu. Haastateltavat nostavat esiin, että tällä hetkellä positiivisen palautteen esiintuominen vaatii todella suuren ja tärkeän onnistumisen. Toiveissa olisi, että varsinkin positiivista palautetta voitaisiin tuoda esiin matalammalla kynnyksellä. Tilanteen ei tarvitsisi olla suuri juhlatilaisuus, vaan onnistumiset voisi tuoda osaksi arjen toimintoja. Aineistosta voi nähdä, että palautetta kyllä annetaan ja toisinaan onnistumisiakin juhllitaan mutta molemmissa tavoissa toivotaan kehittymistä.

”No voisi niinku jämäköittää tai tuoda semmoiseksi konseptiksi enemmän, että tietäisi että OK, meillä on tällainen onnistuminen, niin nyt mä vien sen tonne foorumiin, jotta se saa näkyvyyttä” – Metsä

Toiveita ja ideoita uudenlaisista toimintatavoista esitettiin haastatteluissa ja näkemyksiä kehittymisestä selvästi on. Esiin on jo nostettu näkemys siitä, että puhuttaessa oman tiimin ulkopuolella, tulisi puheen olla tähän aikaan sopivaa. Tulisi myös olla selvästi ylpeä saavutetuista teoista, eikä vähätellä, vaikka onnistumisten juhliminen ja palautteen antaminen ei tulisikaan luontevasti. Lisäksi ehdotettiin uusia toimintatapoja, jotka nostaisivat onnistumiset osaksi päivittäistä uutisointia. Tällöin juhlimisesta tehtäisiin matalamman kynnyksen toimintaa ja päiviin lisättäisiin pieniä positiivisia tekoja. Tämä edesauttaisi myös sitä, että oman tiimin ulkopuolella työskentelevät tietäisivät, mitä kaikkea hyvää ja positiivista organisaatiossa on viimeaikana tehty ja tapahtunut.

Organisaation tuotannossa on ollut jo ennestään käytössä palkitsemisen tapoja, joilla arjen onnistumisia on juhllittu. Onnistumisista on jaettu esimerkiksi kahvilippuja tai jäätelökupongeja. Esimerkit tuotannosta kertovat sen, että organisaatiossa on palkitsemisen kulttuuria

mutta se ei ole vielä yhtenäinen koko organisaation kanssa. Palkitsemista toivottaisiin myös laajemmin osaksi asiantuntijatyötä. Haastateltavat toivat esiin, että puhuvat tietysti vain omista kokemuksistaan ja uskovat, että isossa organisaatiossa palkitsemista on myös asiantuntijatyön puolella mutta näkisivät silti laajemman palkitsemisen tärkeäksi kehityskohdaksi.

”...tämmöisiä niinku myös vähän matalan kynnyksen juttuja. Eikä aina niin että se täytyy olla se kuumailmapallo lento, jonka sä saat palkinnoksi...” -Metsä

Odotukset palkinnon ympärillä tai arvossa eivät ole suuret, vaan toiveissa olisi, että positiivisia asioita huomioitaisiin ja työarjessa olisi enemmän pieniä juhlan hetkiä. Palautetta annettaessa on myös hyvä tuoda esiin yhteisön merkitys ja keskittyä onnistuneen työn tautalla olevaan kokonaisuuteen. Aineistosta käy esiin, että ilman yhteisöä ja yhteistyötä olisi myös moni onnistuminen jäänyt tekemättä ja kokematta.

”...me ei täällä kukaan tee yksin mitään ja kaikki me ollaan toisistamme riippuvaisia tässä organisaatiossa, niin tavallaan senkin esiintuominen aina, että ollaan porukalla tehty tää.” -Joki

Kun palautetta annetaan, toivotaan siis myös sitä, että huomioitaisiin kollegiaalisuus. Palautetta tulee antaa yksilöille ja huomioida heidän henkilökohtaiset palautetarpeensa. Mutta kun kyse on isoista tai pienistä työelämän onnistumisista, palaute kuuluu koko tiimille. Kuten sanottu, työntekijät kokevat tekevänsä yhteistyötä. Yksittäiset työntekijät voivat tehdä enemmän, mutta heillä on usein tiimin tuki taustalla. Tämä on huomattu myös työntekijöiden keskuudessa ja organisaation tiimeissä on näkemystä siitä, että työtä tehdään yhteistyössä kollegoiden kanssa. Kun yksittäisille onnistujille annetaan positiivista palautetta, he nostavat esiin työkavereitaan ja tiiminsä toimintaa. Kuten eräs haastatelluista kertoi oman tiiminsä toiminnasta.

” Vaikka, jos meillä on joku onnistuminen tullut, niin mä laitoin meidän teams kanavalle, että (työntekijän nimi) ja häneltä tosi hyvää duunia. Sitten hän käy siihen kommentoimassa, että ei kun se oli meidän koko tiimin tekemä...” -Heinä

Yhteisöllisyyden lisäksi tästä näkee, että usein onnistumisien taustalla on paljon sellaista työtä, joka ei näy ulospäin ja johon tiimi antaa tukea taustalla. On helppoa nähdä työnlopputulos, ja ajatellaan sen olevan joko hyvä tai huono. Mutta kun tuodaan esiin lopputuloksen taustalla tapahtuneita asioita ja millaiset lähtökohdat työn suorittamiselle on ollut, voi ajatus lopputuloksesta muuttua täysin.

”Voitaisiin ehkä ottaa mallia, siitä kuinka urheiluselostaja selostaa urheilijan suoritusta ja sitä, kuinka ne kertoo sen taustan, kuinka siihen kauteen on valmistauduttu. Se on ollut tuolla ja tuolla treenaamassa ja se on ollut siellä harjoitusleirillä.... kerrotaan, että oli pieni flunssakin siinä...” -Metsä

Esimerkki urheiluselostuksesta on selkeä ja tuo esiin asioita, jotka toisinaan unohdetaan täysin. Onnistumisen käsitteelle on usein jokin verrokki, minkä perusteella voidaan sanoa asian olevan onnistuminen. Voidaan asettaa tulosraja ja sanoa, että kun on kerännyt kuukauden aikana 100 pistettä, on onnistunut. Kaikki alle 100 pisteen tulokset nähdään epäonnistumisena, jos on kerännyt 80 pistettä, on siis epäonnistunut. Kun asiaa tarkkaileekin kokonaisvaltaisemmin ja otetaan huomioon, että 80 pistettä saatiin kerättyä kahden viikon aikana ja kolmen työntekijän toimesta, voidaan nähdä 80 pistettä jo hieman parempana tuloksena. Jos verrataan tätä siihen, että 100 pistettä kerättiin kuukauden aikana ja kuuden ihmisen toimesta, nähdään 80 pisteen tulos itseasiassa todella tehokkaana ja hyvänä.

Prosessin kokonaisvaltainen huomioiminen tuo esiin laajemman näkemyksen työn lopputuloksesta. Kun ymmärretään kaikki työn tekemiseen vaikuttaneet muuttujat, voidaan useamman lopputuloksen ajatella olevan onnistuminen. Vaikka työn lopputulos ei olisi täydellinen, ei se tarkoita, etteikö taustalla olisi suurta työtä ja monia onnistumisia. Myös nämä pienet taustaonnistumiset ovat positiivisen kannustuksen ja palautteen arvoisia. Kun kyseessä on iso onnistuminen, jonka eteen on tehty monia pieniä onnistumisia ja paljon töitä, ansaitsee se erityisesti suoran positiivisen palautteen. Mitä laajemmin koko työntekoprosessia käydään läpi, sitä enemmän voidaan nähdä onnistumisia mutta myös arvostaa lopputulosta. On vaikeampi vähätellä onnistumista, jos käydään läpi myös taustalla tehtyä työtä ja työntekemiseen vaikuttaneita tapahtumia.

4.2 ” Jos saa palautetta, niin sillähän sitä kehittyy”

Palaute näkyy ja nousee organisaatiossa esiin monin eri tavoin. Mukana on formaaleja palautteenantotapoja sekä rennompia ja spontaaneja toimintamalleja. Palautteenantotavat riippuvat myös paljon tiimien omista opituista toimintamalleista. Toisilla tiimeillä on selkeät konseptit viikoittaisen tai kuukausittaisen formaalin palautteen antamiselle, toisilla palautetta pyritään antamaan aina, kun sille löytyy oikea hetki. Tiimikohtaisten tapojen lisäksi, koko organisaatiossa on kaikkien toimintaa koskevia palautteen antamisen menetelmiä. Näitä menetelmiä ovat henkilöstökyselyt, kehityskeskustelut sekä erilaiset palautekyselyt. Osa työntekijöistä saa myös palautetta ulkopuolisilta asiakkailta ja yhteistyökumppaneilta. Tässä luvussa on tarkoitus keskittyä laajemmin organisaation palautekäytäntöihin ja tapoihin. Luku on pyritty rakentamaan samaan tyyliin ensimmäisen narratiivin kanssa mutta poikkeaa siitä palautteen tarkastelunäkökulman myötä.

Palautteen saaminen voidaan jakaa yleistäen kahteen kategoriaan. On, usein kollegoilta saatava, spontaani, positiivinen ja onnistumisia huomioiva palaute. Sekä formaali työn sisältöön ja toimintaan liittyvä palaute esihenkilöltä. Tässä kohtaa on hyvä huomioida, että esihenkilöt kertoivat antavansa spontaania positiivista palautetta omalle tiimilleen ja myös saavansa itse tiimiltään tällaista palautetta. Esihenkilöt taas kokivat oman esihenkilönsä antaman palautteen formaalimmaksi. Haastateltavat tuovat esiin, että esihenkilön tehtävään kuuluu formaalin palautteen antaminen mutta on kuitenkin mahdollista antaa kehittävääkin palautetta spontaanisti ja osana toimivaa työarkea.

” Näkisin silleen, että siihen ei erikseen varata mitään aikaa. Toimistolla, kun nähdään, niin huomaamatta käydään kaikki asiat läpi. Ehkä se enemmän keskittyy siihen yleiseen tekemiseen, että ei niinkään suorittamiseen siinä arvioitaessa toisiaan vaan hyvin silleen luontevasti käydään asioita läpi ja kyllä sitten hyvin suoraan sanotaan, jos on jotain hampaan kolossa siinä meidän porukassa.” -Kukka

Tässä tiimissä palaute on usein spontaania ja esihenkilö kokee, että tiimiläiset uskaltavat antaa palautetta ja luottaa siihen, että epäkohdista puhutaan suoraan, aina kun niitä ilmenee. Tämä on yksi tapa pitää yllä tiimin palautekäytäntöjä. Työn luonne vaikuttaa myös paljon siihen, miten ja kuinka usein palautetta käytetään. Toisten työ vaatii tavoitteiden

tarkastamista useammin, kun taas toisten on helpompi keskustella ja pyytää palautetta silloin, kun kokevat sen tarpeelliseksi. Moni haastateltavista kertoi, että heillä on johdettaviensa kanssa kahdenkeskisiä keskusteluita, joissa käydään läpi työtehtäviä, tavoitteita ja annetaan palautetta. Osa piti keskusteluita harvemmin, noin kerran kuussa ja toiset lyhyempiä hetkiä viikoittain.

*”...yhteinen keskustelu, one to one esimerkiksi, että siihen liittyy myös sellainen kokoava kohta, että hyvin menee ja tää on tehty hyvin ja olen tyytyväinen ja niin edelleen. Ei vaan ole sitten kerran vuodessa se kehityskeskustelu, joka on kyllä tärkeä tavoitteen ja sen suori-
tuksen kannalta merkityksellinen...” -Joki*

Nämä kahdenkeskiset keskustelut ovat tärkeitä hetkiä, sillä niissä saadaan pysähtyä hetkeen, tarkastella tekemistä ja kannustaa sekä antaa palautetta jatkoa ajatellen. One to one -keskusteluiden ideana on mahdollistaa työntekijän ja esihenkilön ajatustenvaihto sekä pitää molemmat osapuolet tietoisena siitä, mitä on tehty ja mitä odotetaan tehtävän. Kaikkea palautetta ei ehditä antamaan spontaanisti, joten on koettu hyväksi tavaksi varata tätä varten hetkiä. One to one -keskusteluita formaalimpana palautteenannon muotona nähdään kehityskeskustelu, joka nousi jo aineistostakin esiin. Se on tärkeä osa työsuhdetta, mutta palautteenantamisen näkökulmasta kehityskeskustelu ei yksinään riitä tyydyttämään palautteen tarvetta. Selkeästi organisaatiossa on tiimejä, jotka tämän ymmärtävät, sillä he luovat tilaisuuksia, palautteen antamiselle muulloinkin kuin kehityskeskustelussa. Esihenkilön näkökulmasta kehityskeskustelu on mahdollisuus saada palautetta omasta toiminnastaan. Palautteen saaminen johdettavilta koetaan toisinaan kuitenkin vaikeaksi. Sitä ei välttämättä osata antaa eikä tilanteeseen olla aina valmistauduttu. Erityisesti esihenkilöt toivoisivat palautetta tiimiläisiltään, jotta pystyisivät kehittymään työssään.

”...tietysti esimiestyössä, jos saa palautetta niin sillähän sitä kehittyy” -Vilja

Esihenkilöt eivät ole ainoita, jotka kokevat saavansa liian vähän palautetta. Toisinaan palautteen saaminen vaatii omien onnistumisien ja töiden nostamista muiden nähtäväksi, jotta ne huomioitaisiin.

”Jotenkin noissa kokouksissa huomaa, niin ne ei varmaan liikaa saa myöskään palautetta, koska ne mielellään tuo esiin sitten numeroiden kautta, että hei katsokaa tätä, paukutettiin tällaiset luvut tähän. Kukaan ei ole varmaan huomioinut sitä millään tavalla, niin se on pakko sitten nostaa itse siellä esiin.” -Kukka

”Että se ei pitäisi olla vaan sen yksilön vastuu kertoa, mitä mä olen tehnyt vaan pitäisi myös olla sitä seurantaa, sillä lailla, että sitä ollaan kärryllä ja voidaan antaa palautetta.” -Metsä

On tilanteita, joissa kaikki eivät ole tietoisia toistensa töistä ja onnistumisista. Toiveissa olisi, että tietoa tehdystä työstä tuotaisiin esiin enemmän myös muiden toimesta. Työn seuranta-käytäntöihin toivotaan sellaista kehityssuuntaa, jossa tieto onnistumisista saataisiin laajemmin muiden tietoon, ilman, että työntekijän tulisi erikseen nostaa itseään alustalle. Vastuuta tehdyn työn esiin tuomisesta ei toivota pelkästään työntekijälle. Toisinaan saatu palaute myös unohtuu, vaikka sitä olisi juuri annettu. Tästä syystä palautteen antaminen koetaan haastavaksi, sillä esihenkilöt kokevat, ettei palautetta aina osata ottaa vastaan tai sitä ei koeta palautteeksi. Toisinaan hyvänä ja positiivisena tarkoitettut palautekäytännöt voivat saada vastaanottajalta yllättävän negatiivisen vastareaktion.

”...aina puhutaan siitä, että ei saa palautetta tarpeeksi ja sitten itse miettii, että nyt on antanut kaikille palauteen, vaikka ihan harkitusti edellisellä viikolla ja sitten ne ei muista sitä...” -Heinä

”Jos mä kysyn, että ehditkö sä tehdä tän tai jotain muuta tai jotakin ja sitten mä sanon, että kiitos, tai kiitos, kun hoidit tän noin hyvin, niin mulle tuli palautetta, että sä kiität liikaa” - Lehti

Tilanteet selkeästi turhauttavat, lisäksi palautteenantajana voi edesauttaa asiaa vain tiettyyn pisteeseen asti. Keskustelijat olivat huomanneet, että toisille kirjallisena annettu palaute jää paremmin mieleen, kun toiset taas muistavat paremmin spontaanisti annetun palautteen. Persoonan merkitys palautekäytännöissä tuotiinkin esiin ja ymmärrettiin, että persoona luo omia haasteitaan palautekäytäntöihin. Toisten on helpompi ottaa palautetta vastaan, kun taas toisten suhtautumistapa on puolustautuvampi.

Tähän asti on tuotu esiin palautteen antamisen vaikeuksia esihenkilötyössä mutta kokemuksia haastavista palautetilanteista löytyy myös työntekijöiden ja tiimiläisten osalta. Suoran huomauttavan ja opastavan palautteen antaminen kollegoille on koettu vaikeaksi. Toiset myös toivoisivat, että kollegat antaisivat kaikenlaista palautetta toisilleen enemmän.

”...nämä kaikki turvahavainnot ja muut niin huomaa sen, että se on hirmu vaikeaa tiimiläisten antaa se palaute, vaikka toisille. Että pidä kädet kaitteessa kiinni tai muuta...” -Vilja

”Mulle ainakin tulee niitä, joku tulee sanomaan, että mä huomasin tällaisen ja voitko sanoa aamupalaverissa siitä kaikille, että ne haluaa pysytellä sitten anonyymeinä siellä taustalla.” -Pelto

Esihenkilöä käytetään helposti apuna myös sellaisen palautteen antamisessa, jonka kollegat voisivat hoitaa keskenään. Konfliktien pelko paistaa tilanteista läpi, sillä selkeästi esihenkilön sanomana asiat on helpompi ottaa vastaan työnäkökulmasta, kun taas kollegoiden kesken palaute otetaan persoonallisemmin. Palautteen antaminen menee myös toisinaan asian kiertelemiseksi, eikä asiaa saada sanottua suoraan. Hyvänä nostona aiheesta tuodaan esiin se, että jos antaa tai haluaa palautetta, tulee sitä myös osata ottaa vastaan. Tulisi myös muistaa, että palaute kuuluu työelämään ja työhön liittyviin asioihin.

Tapoja palautteen saamiseksi ja palautekäytäntöjen parantamiseksi organisaatiossa on tunnistettu ja otettu käyttöön. Yksi näistä tavoista on pyytää palautetta. Palautteen pyytämisen taustalla on muutamia erilaisia näkökulmia. Usein palautetta toivotaan johdettavilta tai esihenkilöltä. Riippuen siitä, keneltä palautetta pyydetään, voivat toimintatavat erota toisistaan. Pyytäminen on hyvä tapa tilanteissa, joissa kokee tarvitsevansa uusia näkökulmia tai vahvistusta omaan toimintaan. Myöskään esihenkilöt eivät aina saa palautetta niin paljoa kuin toivoisivat, joten pyytämisen avulla tuodaan selkeästi esiin toive palautteesta.

”Se millä mä kerään itselle palautetta, niin mä varoitan mun tiimiä etukäteen, että mieltikää tämmöisiä juttuja ja jutellaan näistä sitten huomenna aamulla. Niin mä saan itse nykyisin enemmän palautetta” -Pelto

Yksi toimiva tapa pyytää palautetta on antaa aihe, jonka ympäriltä palautetta toivotaan sekä aikaa asian miettimiseen. Tällöin palautteen antaminen helpottuu ja se on helpompi kohdentaa. Palautteen pyytämiseen liittyy oman vastuun huomioiminen sen suhteen, että palautetta saadaan.

Palautteen saamisen ei kuitenkaan tulisi olla pelkästään pyytämisen varassa ja yksilön vastuulla.

”Palautetta saa mutta pitää myös organisaatiossa olla itekin hereillä, kertomassa, mitä asioista on tapahtunut ja pitää sitä omaa lähiesihenkilöä myös vähän tietoisena. Koen, että omaakin vastuuta on siitä, että saa palautetta.” -Metsä

Vaikka lähiesihenkilöllä on vastuu työnseuraamisesta ja palautteen antamisesta, spesifimän palautteen saamiseksi voi toisinaan olla tarve pyytää palautetta. Ei voi myöskään olettaa, että omat työnalla olevat tehtävät olisivat muiden tiedossa. Jos kollegat eivät tiedä, mitä työkaveri on saanut aikaiseksi, on heidän vaikea antaa aiheesta palautetta. Kollegoilta saatava palaute on usein automaattisempaa ja annettu matalammalla kynnyksellä. Haastatteluissa tulee esiin, että palautetta annetaan kollegoille ja muille tiimeille, myös kauempana organisaatiossa, kun huomataan onnistuminen tai palautteen antamisen paikka. Tämän toiminnan koetaan myös lisääntyneen.

Kun tarkastellaan sitä, minkälaista palautetta toivottaisiin tai mikä koetaan tärkeäksi organisaation kannalta, nousevat esiin seuraavat näkökulmat. Palautteesta toivottaisiin viikoittaista sekä käytännöistä ja toimintasuosituksista vielä entistä integroituneempia. Seurannasta toivottaisiin selkeämpää ja laajempaa, jotta myös kollegat tietäisivät, missä työkaveri on onnistunut. Lisäksi hyvä seuranta, tukee työn edistymistä. On myös tärkeää antaa palautetta, joka kehittää arjen työtoimintoja tai ohjaa työn suuntaa. Usein palautteen antamista seuranneista onnistumisista ja muutoksista voi nähdä, että palaute on tehonnut, mikä lisää ajatusta siitä, että palautetta kannattaa antaa. Myös organisaation ulkopuolelta tuleva palaute koetaan tärkeäksi palautteen osaksi, josta voidaan olla ylpeitä. Se, miten ulkopuoliset yhteistyökumppanit näkevät työnjäljen ja kokevat organisaation ulospäin, on hyvä palautteen mittari jo itsessään.

”Tietysti siihen pitää miettiä, että voidaanko luoda jotain käytäntöjä enemmän, että meilläkin on aika paljon semmoista, suositellaan tyyppistä, että ootko miettinyt tätä tai tälläkin tavalla voisi ehkä mahdollisesti sitten palautetta antaa” -Joki

Organisaation palautetoimintaa uudistavia näkökulmia on tuotu esiin mutta niiden integroimisen, osaksi palautteen antamista, ei koeta vielä onnistuneen täysin. Suositukset kuitenkin tuovat esiin toimintatapoja, joiden avulla palautetta voi olla helpompi antaa. Hyviä esimerkkejä palautteen toimivuudesta ovat tilanteet, joissa palautteen antaminen on johtanut muutokseen. Tähän liittyen nostetaan hyväksi tavaksi toimia siten, että palaute annetaan heti, kun mahdollista, eikä vasta sitten, kun tilanne on pitkittynyt ja huonontunut. On myös tärkeää, että työntekijä tietää menevänsä oikeaan suuntaan, ilman palautetta on helppo turtua ja menettää motivaatio.

”...heti, kun on sitä aihetta, niin käy sen läpi eli nostaa jonkun asian ja saman tien käy joko sen henkilön kanssa sitä läpi. Sitten mä voin joskus sanoa, että sopiiko, että mä käyn tän myös koko porukalle läpi, koska tästä opitaan kaikki.” – Vilja

Palautteen antaminen voi synnyttää keskusteluja, joiden ansiosta asiaa käsiteellään laajemmin ja koko tiimiä kehittäen. Selkeä toiminta palautteen antamisen puolesta, lisää mahdollisuuksia luottaa siihen, että palautetta annetaan reilusti ja tarvittaessa. Lisäksi esiin nostetaan, että organisaation näkökulmasta katsottuna, hierarkia palautteen antamisen osalta on matalaa. Tämä edesauttaa palautteen antamista, keskustelua ja esimerkillä johtamista. Esiin nostetaan käsitys siitä, että palautetta voidaan antaa pelkäämättä.

” Tuntuu, että on hirveän matala se hierarkia meillä Suomessa, se palautteen anto on niinku aika helppoa... kun vertaa monta muuta, että kun meillä voidaan antaa sen palaute esimiehen esimiehelle... te voitte kaikki mennä antamaan esimiehen esimiehelle palautteen tai keskustele rankentavasti jostain asiasta pelkäämättä...” -Heinä

Tämä kokemus organisaation kulttuurista on hyvä ja toimiva. Lähtökohtaisesti hyvä palaute on aina keskustelevaa ja pyrkii rakentamaan toimivaa lopputulosta. Se, että kokemus palautteen antamisesta organisaation eritasoilla koetaan mahdolliseksi ja toimivan matalalla kynnyksellä, luo hyvän pohjan palautekulttuurin kehittymiselle.

4.3 ”Säännöt ja periaatteet”

Keskusteluissa nousi esiin yhteinen ajatus siitä, että toisinaan konkreettisen ja käytännön asioihin liittyvän palautteen antaminen ei johda toimintaan tai asioiden korjaamiseen. Myös säännöt ja periaatteet ovat paikoittain ristiriidassa toiminnan kanssa, minkä on koettu lisäävän negatiivisuutta ja epävarmuutta. Tämän narratiivin tarkoituksena on nostaa organisaatiokulttuurin näkökulmaa esiin vielä selkeämmin. Palaute näkyy kyllä narratiivin taustalla mutta keskittyminen on enemmän organisaation käytännöissä ja toiminnoissa.

Vaikka yleisesti hierarkia on organisaatiossa matala ja palautetta kyetään antamaan eri tasoille pelkäämättä, ei kaikki palaute saa tarvitsemaansa huomioita. Yhdeksi muutostoiveeksi organisaatiokulttuurissa nousee se, etteivät asiat aina etene, ellei toimijalla ole tarpeeksi valtaa.

”Tää turvallisuushavaintojen tekeminen on äärimmäisen hyvä esimerkki siinä mielessä, että meillä on tehty samoista asioista useampi ja mitään ei tapahdu. Kyllä se vähän tuo sellaisen fiiliksen, että on se mikä tahansa asia, niin sitä ruvetaan miettimään, että kenelle tää asia pitää viedä pöydälle, että siitä ruvetaan pitämään ääntä. Totta kai tulee sellainen olo, että ihan sama, mitä täällä ruohonjuuritasolla yritetään huutaa ja piipittää” -Lehti

”Mun mielestä siinä mennään vikaan, että joku asia menee eteenpäin niin sitä pitää olla aina se seuraava porras. Sinne tarvitaan niin sanotusti taustalla sähköposti vastaanottaja. Yksi sellainen, jolla on vähän kovemmat natsat, niin ehkä menee eteenpäin.” -Vilja

Kuuntelemattomuus ja asioiden edistymisen vaikeus turhauttavat ja pidemmän päälle vähentävät osallisuutta ja halua pyrkiä vaikuttamaan asioiden muuttumiseen. Jos palautetta pitää antaa koko ajan samasta asiasta, eikä mitään tapahdu, jossain kohtaa äänen pitäminen lopetetaan ja koetaan, ettei omalla mielipiteellä tai ehdotuksella ole väliä. Kun kyseessä on organisaation yhteisten asioiden hoitamista, ei hierarkiatasolla tulisi olla merkitystä. Organisaatiossa on asetettu sääntöjä ja toimintamalleja, joiden tulisi toimia yhtäläisesti jokaisen kohdalla. Toisinaan säännöt vaikuttavat palautteeseen ja sen saamiseen myös negatiivisesti, sillä toimintaa sääntöjen puitteissa ei aina koeta tasa-arvoiseksi.

”...tietysti jos meillä on intrassa yhteiset talon säännöt ja niitä ei noudateta niin onhan siinä pieni ristiriita.” -Vilja

”Se on tosi paljon kiinni mun mielestä tiimistä niinku, meillä on niin samanlaiset tiimit niin niillä pitää olla samat säännöt.” -Heinä

Sääntöihin liittyen esihenkilöt saavat negatiivista ja kyseenalaistavaa palautetta, varsinkin työntekijöiltään. He, jotka noudattavat organisaation sääntöjä tarkasti, kokevat saavansa negatiivista palautetta arjessa. Suuressa organisaatiossa kaikkien sääntöjen päteminen jokaisen kohdalla on vaikeaa, sillä työtehtävät ja työnluonne eroavat toisistaan. Yhtäläiset säännöt nähdään tärkeiksi samanlaisten tiimien kesken mutta eri osastojen välillä sääntöjen yhtäläinen noudattaminen voi olla vaikeaa.

”Ja sitten menee urbaania legenda, että joo kun me saadaan sitä ja tätä, mikä ei pidä edes paikkaansa.” -Pelto

”Hyvä esimerkki on vaikka etätyöt, se että toinen on tuo 5 päivää viikossa etätöissä, me noudatetaan ohjeita ja ollaan se 2 päivää maksimissaan, niin totta kai me saadaan (negatiivista palautetta) ...” -Lehti

Turhauttavan tilanteesta tekevät väärinymmärrykset ja käsitykset toisten paremmista oikeuksista verraten omiin. Lähtökohtaisesti kaikilla on samat säännöt mutta koska eroavaisuuksia arjen käytännöissä on, lisää se kyseenalaistusta työntekijöiden kesken. Organisaatio on määritellyt säännöt ja periaatteet, joiden nähdään ohjaavan toimintaa jossain määrin, mutta kaikkia ohjeita ja sääntöjä ei ole vielä saatu osaksi organisaatiokulttuuria.

”Johtamisen periaatteetkin meillä määriteltynä ohjaa oikeaan suuntaan. Onko ne eläviä, eläkö ne meillä niinku ohjaa jokaisen strategiaa? Ei ehkä, mutta että sinällään varmaan asioina ne on, mutta miten ne saisi eloon...” -Metsä

Luodut ohjeistukset tulisi saada selkeämmin osaksi kulttuuria ja arjen toimintoja. Positiivista on, että kulttuuriin on tuotu uusia näkökulmia ja vanhoja toimintoja halutaan muuttaa. On myös ymmärrettävää, että uusien asioiden integroitumisessa kestää. Pelkät lauseet ja

ohjeistukset eivät organisaatiokulttuuria muuta ja se on ymmärretty asiantuntijoiden keskuudessa. Esimerkin ja käytännön toiminnan kautta nähdään parhain mahdollisuus luoda uutta kulttuuria. Työelämän muutokset ja kulttuuriin juurtuneet tavat ovat selkeästi tällä hetkellä etsimässä paikkaansa kulttuurin muovautuessa. Säännöt ovat tärkeä osa organisaation toimintaa ja pidempi aikainen ristiriitaisuus suhteessa niihin, voi luoda epäsopua. Koska organisaatiokulttuuri muovautuu ja muuttuu jatkuvasti huomaamatta sekä saa vaikutuksia ulkoisesta toimintaympäristöstä, tulisi sääntöjenkin muovautua mukana.

5 POHDINTA

5.1 Tulosten tarkastelu

Tutkimuksen tavoitteena oli löytää positiivisia yhteyksiä ja näkökulmia palautteen ja organisaatiokulttuurin välillä, sekä huomioida konkreettisia tapoja, joilla palautteen asemaa voitaisiin parantaa entisestään. Tässä luvussa pyrin vastaamaan tutkimuskysymykseen ja vertaamaan yhtäläisyyksiä teoreettisen pohjan kanssa. Tutkielmaa tehdessä on ilmennyt, että palautteella on monia muotoja ja tyyppejä, jotka vaikuttavat siihen, miten palaute tulee esiin. Aineistoa analysoidessa tämä näkemys vahvistui sekä sai osakseen myös yksilön ja organisaation vaikutuksen palautteenantamiseen ja tulkitsemiseen.

Tärkein kysymys tässä vaiheessa on, millainen palaute on yhteydessä myönteiseen organisaatiokulttuuriin. Tuloksissa aineistoa alettiin analysoida kategorisella sisällön analyysillä, jonka avulla loin tarinallisia kertomuksia perustuen aineistoon sekä sieltä nousseisiin haastattelulainauksiin. Palautteeseen ja organisaatiokulttuuriin liittyvistä aiheista nousi esiin kolme toisistaan erilaista mutta palautetta käsittelevää narratiivia. ”Tää oli oikeasti onnistuminen” -narratiivi keskittyy onnistumisien juhlimiseen, tämän hetken kulttuurisiin tapoihin sekä mahdollisiin uusiin toimintatapoihin. ”Jos saa palautetta, niin sillähän sitä kehittyy” -narratiivi tuo esiin organisaatiossa ilmeneviä palautteenantamisen tapoja, työntekijöiden näkemyksiä palautteen saamisesta ja toiveita uusista tavoista. Kolmas narratiivi eli ”Säännöt ja periaatteet” on tiivis kuvaus siitä, miten säännöt ja organisaatiokulttuuriin iskostuneet tavat, vaikuttavat toisiinsa. Lisäksi tuodaan esiin kysymys siitä, miten periaatteet ja ohjeistukset voisivat vaikuttaa palautteeseen sekä arjen toimintaan. Yhtenä kaikkia narratiiveja yhdistävänä teoreettisena taustatekijänä voidaan nähdä ajatus palautteesta oppimisen ja kehittymisen edistäjänä. Tämän näkemyksen tuovat teoriassa esiin mm. Venninen ja London & Smither.

”Tää oli oikeasti onnistuminen” -narratiivissa palautteesta tuodaan esiin erilaisia puolia. Nähdään, että palautekäytäntöihin vaikuttavat organisaatiokulttuurin tämän hetken elävät käytännöt. Näihin käytäntöihin ei olla täysin tyytyväisiä ja molempien haastatteluryhmien kesken nostetaan esiin halu onnistumisien juhlimista ja näkyviin tuomista kohtaan. Lainaus ”voitais vähän pitää ääntä,” kuvastaa haluttua toimintatapaa ja näkemystä

tulevaisuudesta. Yhdeksi ongelmaksi nostettiin puhettavat ja toiminta palautetta annettaessa. Kuten Silvennoinen & Tilli (2017) tuovat teoreettisena näkemyksenä esiin, kiertelevä palaute lisää väärinymmärryksiä ja voi tuntua vähättelyltä. Ahonen & Lohtaja-Ahonen (2011) esittävät, että taustalla on usein konfliktin pelko mutta, jos palaute annettaisiin suoraan, matalalla kynnyksellä ja vilpittömästi, olisi se onnistumisia ja vastaanottajaa kunnioittavaa. Yhteisöllisyys ja työkavereiden huomioiminen olivat myös yksi esiin nousseista näkökulmista. Yksilönä saatu palaute haluttiin usein jakaa koko tiimille, mikä taas luo tunnetta siitä, että organisaatiossa huomioidaan kaikkia eikä vain yksilöitä. Koska monella haastateltavalla oli samanlainen kokemus siitä, että positiivinen palaute haluttiin jakaa työkavereiden kesken, viittaa tämä siihen, että tapa on jo osa organisaatiokulttuuria. Tämän toimintatavan voidaan ajatella olevan yksi myönteisyyttä edistävä yhteys palautteeseen. Ensimmäisessä narratiivissa yhdeksi tärkeimmäksi toiveeksi palautteen antamisen ympärillä nousee kokonaisvaltainen ja laaja tarkastelu. Tällä tarkoitetaan sitä, että työn lopputulos ei ole ainut perusta palautteen antamiselle, vaan lopputuloksen suhteuttaminen koko työprosessiin, loisi laajemman näkökulman myös lopulliselle työntulokselle. Kun palautteen annossa huomioidaan myös työn taustat, annetaan tunnustusta sellaisista työnosista, jotka usein jäävät huomiotta. Työn kokonaisvaltainen tarkastelu lisää näkemystä siitä, että suoriutumista mitataan laajasti ja palaute korreloi suhteessa tuloksiin. Kun palaute on laajaa ja laadukasta, vaikutetaan sillä yksilöiden toimintaan ja heidän kauttaan koko organisaatioon. (London & Smither, 2002, 85.)

Tässä narratiivissa voi nähdä teoreettisia viitteitä suomalaiseen vaatimattomuuteen ja sen vaikutuksiin organisaatiokulttuurissa. Koska suomalaiseen luonteeseen kuuluu ulkoinen vaatimattomuus ja organisaation juuret ovat perinteisessä suomalaisessa kulttuurissa, on ymmärrettävää, että historia vaikuttaa organisaatiokulttuuriin. (Keltikangas-Järvinen, 2017.) Tämä on hyvä tiedostaa taustatekijänä mutta tarkempaa organisatorista vaikutusta ei voida yksiselitteisesti todistaa. Vaatimattomuuden näkökulman lisäksi, palautteen vastaanottamisen ja antamisen vaikeudet liittyvät persoonaan ja opittuihin toimintatapoihin. Silvennoinen & Tilli tuovat esiin organisaation vastuun positiivisen ja kannustavan palautekulttuurin luojana. Pelkällä palautekulttuurilla ei kuitenkaan pystytä vaikuttamaan yksilön persoonaan ja henkilökohtaisiin piirteisiin, joiden taustalla ovat usein jo lapsuuden kokemukset. Tästä syystä vastuu palautekäyttäytymisessä on myös yksilöllä. Tällaisessa tilanteessa organisaatiokulttuurin tuomat suuntaviivat voivat helpottaa yksilön toimintaa. Myös itsensä

kehittäminen palautteen ympärillä on hyvä vaihtoehto yksilöille, positiivisemmän palautenäkemyksen luomiseksi. ”Tää oli oikeasti onnistuminen” -narratiivin avulla tuodaan esiin selkeitä toiveita, jotka vaativat pieniä muutoksia asenteisiin ja toimintatapoihin, mutta jotka muuttuessaan tuovat myönteisyyttä organisaatiokulttuuriin.

”Jos saan palautetta, niin sillähän sitä kehittyy” -narratiivi keskittyy tarkastelemaan palautteen muotoja ja antamisen tapoja. Palautetta esiintyy sekä virallisena että epävirallisena ja se nähdään osana organisaation toimintaa. Yleinen kokemus on, että kollegat antavat epävirallista sekä spontaania palautetta ja esihenkilön suunnasta saadaan virallinen palaute. Koska kehityskeskusteluiden ja muiden virallisten palautekäytäntöjen hoitaminen on usein esihenkilön vastuulla, on jako näin ollen aika selvä. Spontaania ja epävirallista palautetta kuitenkin annetaan myös esihenkilöiden toimesta, mikä viittaa Berlinin (2008) mukaan siihen, että esihenkilöllä on empatia kykyä ja taitoa palautteen antamiseksi. Hyväksi tavaksi muodostuneista palaute- ja ajatustenvaihtokeskusteluista puhuttiin positiiviseen sävyyn ja niiden nähtiin tuovan virallisempi tilanne antaa spontaania sekä mietitympää palautetta. Näillä voi siis nähdä olevan myönteinen vaikutus palautekulttuuriin. Huolenaiheeksi kuitenkin nousi palautteen riittävä saaminen. Toiset kokivat, etteivät kaikki luultavasti saa tarpeeksi palautetta ja toiset olivat huomanneet, että palautetta saa parhaiten, kun sitä itse pyytää. Tästä päästiinkin tulokseen, jossa hyväksi tavaksi saada palautetta nähdään palautteen pyytäminen. Tämän ei kuitenkaan haluta olevan pelkästään lähtökohta palautteensaamiselle vaan yksi tapa lisätä omaa palautteensaantia. Jotta palautetta halutaan pyytää, tarvitaan myös halua kehittyä ja tehdä asioita paremmin. Tällaisessa tilanteessa palautteen antaminen dialogisesti on kehityksen, positiivisuuden sekä vähäisen hierarkian kannalta hyvä vaihtoehto. Berlin (2008) nostaa dialogisuuden hyväksi puoleksi sen, että palautetta voi pyytää kuka tahansa asemastaan riippumatta. Asiantuntijatyössä roolit nähdään häilyvinä, jolloin palautekin voi olla spontaanimpaa ja dialogista. Keskusteleva ja dialoginen palaute lisäävät palautteen saamisen mahdollisuuksia sekä luovat parhaimmillaan positiivisen kokemuksen omasta asiantuntijuudesta organisaatiossa.

Toisena haastavana näkökulmana nähtiin tilanteet, joissa on tarve antaa kehittävää palautetta kollegalle. Pelättiin konflikteja ja pyrittiin löytämään esihenkilöstä ratkaisu palautteenantajana. Jotta palaute olisi toimiva osa organisaatiota, tulisi sitä uskaltaa ottaa vastaan ja antaa. Silvennoinen & Tilli (2017) sekä Ahonen & Lohtaja-Ahonen (2011) nostavat esiin

näkemyksen siitä, että jos palautteen antamisen käytännöissä on puutteita, voi työyhteisön tilanne huonontua palautteen antamisesta. Jos palaute on usein joko ylivastuullista tai alivastuullista, ei palautteen antaminen ole selkeää vaan mahdollistaa konfliktien kehittymisen. Jotta kehittävästä palautteesta olisi hyötyä, tulisi palaute antaa suoraan ja mahdollisimman pian. Potentiaalisessa konfliktitilanteessa voi antaa osapuolille myös aikaa rauhoittua, ennen palautteen antamista. Kehittävän palautteen puolesta nostettiin esiin myös positiivisia tilanteita, joissa palautteen antaminen oli johtanut parempaan työsuoritukseen ja sujuvampaan arkeen. Kun palautetta uskallettiin antaa ja ottaa rakentavasti vastaan, oli lopputuloksena usein kehitystä, joko henkilökohtaisessa työssä tai tiimin työkäytännöissä. Tärkeä näkökulma on se, että henkilöstöllä oli kokemus siitä, että palautetta uskalletaan antaa yli hierarkia rajojen. Palautteen antamista ei tarvinnut pelätä, mikä antaa positiivisen näkökulman organisaation yleiselle kehittymiselle. Kun palautetta uskalletaan antaa ja otetaan vastaan jokaiselta tasolta, luodaan oppimiselle ja kehittymiselle ideaali tilanne. Parhaimmassa tapauksessa palaute on keskustelevaa ja ajatuksia herättävää, jolloin tilannetta ei välttämättä edes huomaa palautteen antamiseksi. Etenkin asiantuntijaorganisaatiolle, peloton ilmapiiri tarjoaa erinomaiset edellytykset hyvälle palautekulttuurille. (Silvennoinen & Tilli, 2017.)

”Säännöt ja periaatteet” -narratiivi toi esiin asioita, jotka koettiin haastaviksi, mutta jotka korjaantuessaan nähtiin organisaatiokulttuuria parantaviksi. Organisaatiossa on toimintakulttuuria ja palautejärjestelmiä, joiden avulla pyritään kehittämään arjen toimintoja ja käytännön asioita. Toisinaan palautteenantajat kokivat, ettei kaikkea annettua palautetta tai toimintaehdotuksia otettu vastaan tai kuunneltu. Asiat etenivät vasta sitten, kun joku, jolla oli tarpeeksi valtaa, vei asian eteenpäin. On ymmärrettävää, ettei kaikkea palautetta ehditä heti huomioimaan mutta esiin nostetuissa tilanteissa, asiaa oli tuotu esiin monta kertaa. Tällainen toimintatapa ilmentää hyvin kulttuuriin juurtuneita tapoja. Organisaatiossa on totuttu toimimaan siten, että tietyn aseman omaavat henkilöt viestittävät pelkällä olemassaolollaan asioiden tärkeydestä. Toimintatavalle ei välttämättä löydy selkeää perustelua ja se on mukautunut osaksi kulttuuria vuosien saatossa, melkein huomaamattomasti. Se on tällä hetkellä hyväksytty ja tavallinen tapa toimia, eikä sitä aina osata kyseenalaistaa. (Harisalo, 2021.) Schein & Schein (2016) tuovat aiheeseen lisäksi ajatuksen siitä, että toimintamallin on mahdollista jatkaa, sillä kulttuuriin juurtuneet käytännöt opetetaan uusille työntekijöille, mikä luo tavoille jatkumoa. Positiivisuuden ylläpitämisen kannalta huomiotta jättäminen on kuitenkin haastavaa. Mitä kauemmin asia jätetään huomiotta, sen suurempi todennäköisyys sille, että

palautteenantaja kokee oman panostuksensa turhaksi, eikä tulevaisuudessa enää tuo ideoita esille.

Sääntöihin ja periaatteisiin liittyen nostetaan esiin myös toiminnan ja puheen ristiriidat. On koettu, että negatiivinen palaute lisääntyy, kun työntekijät huomaavat eroja tiimien välisessä toiminnassa. Koska toiminta isossa organisaatiossa voi vaihdella tiimien ja toimintojen kesken, luo se myös väärinymmärryksiä toisten tekemisiä ja oikeuksia kohtaa. Organisaatiossa on määritellyt toimintaperiaatteet ja säännöt suhteessa moniin asioihin. Koska kulttuuri on rakentunut pitkän aikavälin saatossa, ovat uudet ja vanhat periaatteet sekoittuneet ja aiheuttavat toisinaan kitkaa. Osa säännöistä toimii tietyllä toimialalla paremmin kuin toisella. Mahdollinen selkeämpi sääntöjen ja toimintatapojen käyttöönotto voisi vähentää väärinymmärryksiä. Ulospäin tulisi myös pystyä sanoittamaan, miksi tiimien toimintatavat eroavat toisten tiimin tavoista. Tämä voisi vähentää katkeruutta ja lisätä ymmärrystä organisaation toimintojen moninaisuudesta. Kupias ja muut (2011) nostavat avoimen ilmapiirin ja vapaan keskustelun tärkeiksi tavoiksi, kun halutaan vaikuttaa arjen toimintoihin ja organisaatiokulttuuriin.

Uusien sekä jo olemassa olevien sääntöjen ja periaatteiden liittäminen osaksi organisaatiokulttuuria vaatii yhtenäistä toimintaa ja ymmärrystä koko henkilöstöltä sekä esimerkin näyttämistä. Jos halutaan muuttaa organisaatiokulttuuria, tarvitaan kehitykseen aikaa, sillä uusien käytäntöjen sitoutuminen osaksi toimintaa ja rakenteita ei käy nopeasti. Kehitykseen vaikuttavat organisaatiossa toimivat ihmiset, jos toimintatapoja päätetään muuttaa, organisaation toiminta uudistuu vasta silloin, kun toiminta on yhtenäistä henkilöstön kanssa (Harrisalo, 2021). Palautteen merkitys tällaiselle kehittymiselle ja oppimiselle on suuri, sillä muutos tarvitsee aina kykyä antaa ja vastaanottaa palautetta (Kupias et al, 2011). Palautekulttuurin kehittämisen näkökulmasta aineistossa nostetaan esiin samoja asioita kuin Kupiaksen (2011) ja Borgman & Packalénin (2002) kehittymisen huomioimisen näkökulmissa. Uudet toimintatavat tulee huomioida osana arjen toimintoja ja sitoutua integroimaan ne osaksi kulttuuria. Lisäksi on tärkeää huomioida organisaation historia ja nykytila sekä mahdolliset haasteet. Kun kaikki tekijät ovat samalla viivalla on kehittyminen mutkattomampaa. Kohdeorganisaation näkökulmasta kaikenlaisen palautteen antaminen ja vastaanottaminen vaatii vielä uskallusta. Lisäksi historia ja opitut toimintatavat vaikuttavat tämän

hetkentoimintaan paljon. Nykytilan ja toimintatapojen kartoitus osana arkea, toisivat toimintaa suhteessa lähemmäs teoriassa esitettyjä toimintatapoja.

Kaikista narratiiveista löytyi yhtäläisyyksiä verratessa muihin aiheesta tehtyihin tutkimuksiin. Lisäksi tutkielma lisäsi positiivista tutkimusta ja toi uutta näkökulmaa positiivisesta näkökulmasta tehtyyn palautetutkimukseen. Yllättävänä tuloksena tämän tutkielman lähtökohtiin verraten, voi nostaa tarpeen työn laajamittaisempaan huomioimiseen. Esiin nostettujen aiheiden voidaan katsoa edesauttavan positiivisuutta ja myönteistä organisaatiokulttuuria, kun huomioidaan tarvittavat muutokset. Arvojen merkitystä organisaation toiminnalle ei myöskään pidä unohtaa, sillä ne näyttävät sen, mitä asioita juhlistetaan ja nostetaan esiin. (Schein & Schein, 2016.) Jos siis toiveissa on juhlistaa tiettyjä onnistumisia enemmän, tulee näitä myös arvottaa ylemmäs. Organisaatiokulttuurin muutos- ja kehittymistilanteissa on myös mahdollista käyttää apuna Scheinin (1983) kolmen tason mallia. Kun huomioidaan jokaisen tason organisatorinen näkökulma, voidaan tasojen kautta tarkasteltuna löytää tarvittavat kehityskohdat. Tässä tapauksessa keskittyminen perusoletuksiin ja juurtuneiden uskomuksien kyseenalaistamiseen, voisi tuoda mahdollista muutosta toimintaan.

Palautteeseen liittyviksi toiveiksi ja toimintatavoiksi, jotka vastaavat suoraan tutkimuskysymykseen, nostan yhteenvetona seuraavat. Juhliminen ja toisten huomioiminen arjessa, nähdään tavaksi lisätä positiivisuutta. Jos palautetta annetaan laajasti työn jokaisesta vaiheesta, eikä vain lopputuloksesta, tulee esiin uusia näkökulmia ja palautteen antamisen mahdollisuuksia. Lisäksi tämä tapa edesauttaa ymmärtämään hiljaisen työn merkitystä ja lopputuloksen taustalla olevaa työmäärää. Palautteen sanominen suoraan ja arvostavasti nähdään tärkeäksi osaksi palautekulttuurin toimintaa. Jos koetaan, että palautetta ei saa tarpeeksi, sitä saa pyytää muilta, kunhan he tietävät, mistä palautetta antavat. Tähän liittyen olisi tärkeää saada luotua käytäntöjä, joiden avulla omia onnistumisia ja tekoja, pystyttäisiin tuomaan esiin. Jotta palautekulttuuri olisi tasa-arvoinen ja kaikki huomioiva, tulisi palautetta pystyä ottamaan vastaan kaikilta ja pyrkiä tuomaan esiin, että heidän ajatuksensa on huomioitu. Koska uusien toimintatapojen käyttöönotto vaatii usein muutosta organisaatiokulttuurissa, myös tässä tapauksessa kulttuurista tulisi luoda yhtenäisempää ja ymmärtäväisempää. Tämä siitä syystä, että mitä paremmin ymmärretään toisten työtoimintoja, sen yhtenäisempää kokonaisvaltainen organisaatiokulttuuri voi olla.

5.2 Johtopäätökset ja tulevaisuuden tutkimus

Tutkimus nosti esiin organisaatiossa jo olemassa olevia näkökulmia ja ajatuksia, antaen niille alustan nousta esiin. Aineistosta löytyi selkeitä toiveita uusista toimintatavoista ja organisaation taustatekijöiden vaikutuksista. Moni esiin nousseista näkökulmista olivat jo organisaation tiedossa, joko selkeästi tai alitajuntaisesti, jolloin tutkimus toi ne esiin vielä näkyvämmiin. Täysin uutta tietoa ei tutkimuksen myötä tuotu esiin, mutta teoreettinen pohja esittää mahdollisia toimintamalleja palautetoimintojen kehittämiseen. Tutkimus on tehty toimeksiantajaorganisaation toiminnan kehittämisen näkökulmasta mutta se luo myös yleistä näkökulmaa siihen, miten palaute voi näkyä organisaatiossa ja miten yksilöt vaikuttavat palautekulttuuriin.

Tuloksien perusteella omat tutkimusodotukseni täyttyivät osittain. Oletin, että organisaatiossa on jo palautekäytäntöjä sekä taustalla positiivinen toive, nähdä palaute osana arjen toimintoja. Uskoin myös, että persoonat vaikuttavat palautteenantamiseen ja vahvoilla persoonilla on ollut merkitystä palautekulttuurin muovautumisessa. Lisäksi oletin, että ilmapiiri palautteenantamisen ympärillä vaihtelee, riippuen osastosta ja tiimistä. Tämä siitä syystä, että palautekulttuuri ei olisi täysin yhtäläinen koko organisaatiossa. Nämä näkemykset saivat aineistosta taustatukea ja näin ollen näen niiden täyttyneen. Tutkijana oletin, että haastatte- luissa olisi noussut selkeämmin esiin myös uusia käytännön toimimisen tapoja mutta suurin osa toiveista viittasi asioihin, joiden haluttiin muuttuvan, ei vain osattu sanoa, mitä muutos vaatisi. On mahdollista, että haastattelukysymysten antaminen etukäteen tai uudelleen aseteleminen olisivat voineet lisätä vastauksia konkreettisista toiveista. Näen aiheen kuitenkin myös sellaisena, että siihen on yksittäisen ihmisen vaikea vastata, ilman laajamittaista ymmärrystä organisaationtoiminnasta. Hienoa tutkimuksen kannalta oli, että usein nykytilanne ja toive lopputuloksesta osattiin sanoittaa ja tuoda esiin. Se, mitä konkreettista näiden kahden tapahtuman välillä tapahtuu, jäi kuitenkin kysymysmerkiksi ja näen, että se vaatii erillistä toimintatapojen kartoitusta ja organisaation toimijoiden yhteistyötä.

Tulosten soveltaminen käytännössä on toisten tulosten kohdalla mahdollista heti, mutta toiset vaativat pidempää integroitumista osaksi organisaatiokulttuuria. Osa tulevaisuuden toiveista vaatii muutosta asenteissa ja yksilöiden ajatusmalleissa, sekä organisaation toimintamalleissa. Yhdeksi pääkohteeksi nostaisin onnistumisien juhlimisen ja taustatyön

huomioimisen. Näen, että onnistuakseen tämä vaatii turvallisen ja myönteisen ympäristön siihen, että omien onnistumisien juhliminen on kauttaaltaan hyväksyttävää ja toivottavaa. Kun positiivista palautetta uskalletaan aluksia alkaa antamaan ja ottamaan vastaan uudella tavalla, uuden toimintamallin käyttäminen jatkossa helpottuu. Teoriassa nostetaan esiin näkemys siitä, että kun positiivinen palaute otetaan vastaan tyytyväisenä, uskalletaan sitä jatkossakin antaa. Tämä myös lisää yhteisöllisyyttä ja luottamusta osapuolten välillä. (Silvennoinen & Tilli. 2017.) Lisäksi uusien toimintaperiaatteiden, kuten taustalla tehdyn työn huomioimisen tuominen selkeäksi osaksi esimerkiksi esihenkilöiden palautekäytäntöjä, voisi kiinnittää toimintaa syvemmälle kulttuuriin.

Yhdeksi kaikkia analyysistä nousseita käsityksiä hyödyttäväksi asiaksi nostaisin yksilöiden merkityksen. Yksilön persoona ja organisaation palautekulttuuri, tulisi pystyä erottamaan toisistaan siten, että näiden väliltä löydettäisiin kompromissi. On selvää ja myös toivottavaa, että persoonallisuus ja temperamentti vaikuttavat yksilön toimintaan. Työelämässä persoona ja työminä tulisi kuitenkin kyetä erottamaan toisistaan. (Kupias et al. 2011; Silvennoinen & Tilli. 2017) Usein yksilöt tarkastelevat asioita hyvin minäkeskeisesti, eikä ajatusta palauteen kokonaisvaltaisemmasta vaikutuksesta edes ajatella, varsinkaan, jos palaute tuntuu itsestä epämukavalta. Näen, että palautekulttuurin muuttaminen vaatisi ensisijaisesti yksilöiden näkemysten laajentamista. Kun työntekijöille annetaan mahdollisuus ajatella palautteesta monitahoisesti ja heitä herätellään ajattelemaan palautteen näkökulmia laajemmin, on mahdollisuus saada muutos myös heidän toimintaansa ja sitä kautta yleisesti palautekulttuuriin. Jos yksilö ei ymmärrä palautteen merkitystä, ei merkitys siirry kulttuuriin, sillä yksilöt luovat merkityksillään kulttuurin. Kun halutaan muokata organisaation palautekulttuuria, tulee keskittyä laatuun, tärkeyteen ja käyttämiseen. London & Smither (2002) tuovat esiin, että laatuun voidaan vaikuttaa henkilöstöä kouluttamalla, tärkeys tarkoittaa suoriutumisen mittareiden ja seurannan huomioimista ja esiin tuomista. Käyttäytyminen tulee esiin organisaation käytännöissä ja sen edesauttaminen on usein helpointa esimerkin voimalla. Tärkeänä johtopäätöksenä näen selkeän ja avoimen keskustelun, kannustavien ja esimerkillä johdettavien palautekäytäntöjen implementoinnin.

Tutkimuksen rajoitteita tuotiin esiin jo menetelmät -luvussa, mutta jos tarkastellaan rajoitteita suhteessa tulevaisuuden tutkimukseen, nousee esiin muutama näkökulma. Tämän tutkielman tutkimuskokonaisuus oli hyvin rajattu ja koko organisaatioon verraten suppea.

Tutkimus oli kuitenkin hyvä alku organisaation palautetutkimukselle ja voi viitoittaa suuntaa mahdollisille seuraaville tutkimuksille. Tulosten yleistäminen koko organisaatiokulttuuriin ei tuntunut luontealta ja tästä syystä rajasin tutkielman näkökulman pelkästään yrityksen asiantuntijaorganisaatioon ja heidän kokemuksiinsa. On myös huomioitava, että suppea otanta ja haastattelutilanne vaikuttivat siihen, mitä haastateltavat kertoivat. Kaikkia näkemyksiä ei varmastikaan tuotu esiin, ja yleistäminen osaksi organisaatiokulttuuria voi joidenkin tulosten kohdalla olla liioiteltua. Uskon kuitenkin, että esiin tuodut asiat olivat yhteinen kokemus ja täten ainakin tietynlainen osa organisaatiokulttuuria.

Positiivisuus ja myönteisyys näkökulmien kanssa eteneminen oli hyvä ajatus. Näin palautteesta lähdettiin alusta asti tuomaan esiin myönteistä näkemystä, asioiden mahdollistajana ja tärkeänä osana arjen toimintoja. Pitäisin tulevaisuuden tutkimuksissakin positiivisuuden osana tutkimusnäkökulmaa. Mutta, mitä uutta asian ympärillä voisi tutkia? Tulevaisuuden tutkimuksissa olisi hyvä lähteä laajentamaan otantaa sekä tuomaan esiin myös tuotannon näkökulmaa. Erot tuotanto- ja asiantuntijaorganisaatioiden välillä voivat vaikuttaa tutkimuskysymysten asetteluun mutta uskon, että yhtäläisyyksiäkin löytyisi. Tässä tutkielmassa ei ole keskitytty sukupuolijakaumaan tai eroihin naisten ja miesten välisissä palautekäytännöissä. Aiheesta on kuitenkin tehty tutkimusta ja esimerkiksi Hathaway (1998) tuo esiin, että sukupuolierot vaikuttavat palautteenantamiseen ja saamiseen. Sukupuoli näkökulmalle ei mielestäni tarvitsisi antaa suurta painoarvoa mutta sen vaikutuksien huomioiminen voisi tuoda esiin uusia ajatuksia palautekulttuurin vaikutuksista. Kun merkitykset ovat tiedossa, niiden vaikutuksiin on helpompi puuttua.

Tämän tutkimuksen perusteella ei pystytä aukottomasti vastaamaan tutkimuskysymykseen, mutta tutkielma toi esiin positiivisia näkökulmia palautteesta, viitoittamaan tulevaisuuden toimintaa. Täysin konkreettisia ja selkeitä tapoja palautekäytäntöjen muuttamiselle ei löydetty. Tutkielma nosti kuitenkin esiin asioita, joilla nähtiin olevan yhteys myönteisempään organisaatiokulttuuriin ja joihin voitaisiin vaikuttaa palautekäytäntöjen muuttamisella. Seuraavaa tutkimusaihetta ajatellen, keskittyminen konkreettisten toimintatapojen löytämiselle, voisi olla hyvä vaihtoehto.

LÄHTEET

Ahonen, R., & Lohtaja-Ahonen, S. (2011). *Palaute kuuluu kaikille. Infor*.

Alasuutari, P. (2011). *Laadullinen tutkimus 2.0*. Vastapaino.

Balaji, M., Jiang, Y., Singh, G., & Jha, S. (2020-04-01). Letting go or getting back: How organization culture shapes frontline employee response to customer incivility. *Journal of business research*, *111*, 1-11. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.02.007>

Berlin, S. (2008). *Innostava, lannistava, helpottava palaute: Alaisten kokemuksia ja näkemyksiä esimiehen ja alaisen välisestä palautevuorovaikutuksesta*. Vaasan yliopisto.

Borgman, M. & Packalén, E. *Parhaat käytännöt yhteisön kehittämiseen*. 2002. Tammer-Paino

Fripp, G. Schein's Model of Organizational Culture. *Organizational Behavior, study guide*. https://www.myorganisationalbehaviour.com/scheins-model-of-organizational-culture/#Overview_of_Edgar_Schein8217s_Model [Viitattu 6.5.]

Harisalo, R. *Organisaatioteoriat 2021*. Tietosanoma

Hathaway, P. (1998). *Giving and receiving feedback: Building constructive communication* (Rev. ed.) Part 1. Crisp Publications ; Distribution to the U.S. trade [by] National Book Network.

Hyvärinen Matti, Suoninen Eero & Vuori Jaana (2021) Haastattelut. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoar- kisto [ylläpitäjä ja tuottaja] <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/laadullisen-tutkimuksen-aineistot/haastattelut/> [Viitattu 7.3.2025.]

Hyvärinen, Matti. (2021) *Kertomuksen tutkimus*. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoar- kisto [ylläpitäjä ja

tuottaja]. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/teoreettis-metodologiset-viitekehukset/kertomuksen-tutkimus//>>. [Viitattu 23.4.2025.]

Hänninen, V. (1999). *Sisäinen tarina, elämä ja muutos*. Tampereen yliopisto.

Johansson A. W. Narratiivinen metodi. Metodix. <https://metodix.fi/2014/05/19/johansson-narratiivinen-metodi/> [Viitattu 23.4.2025.]

Johtakee-blogi. Työyhteisön myönteisyyden huomiointi. 2025. <https://johtakee.fi/tyoyhteison-myonteisyyden-huomiointi/> [Viitattu 6.5.2025]

Juhila, Kirsi (2021) Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteet. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietokanto [ylläpitäjä ja tuottaja] <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/mitaon-laadullinen-tutkimus/laadullisen-tutkimuksen-ominaispiirteet/> [Viitattu 5.3.2025.]

Juuti, P. (2006). *Organisaatiokäyttäytyminen (Täysin uud. laitos.)*. Otava ; jakaja: JTO-Palvelut oy.

Järvensivu, A., Isacsson, A., Raatikainen, E., Simola-Alha, S., Heinilä, H. Organisaatiositoutuminen työurien kaaosteorian valossa. *Hallinnon Tutkimus* 39 (4), 239–254, 2020

Kegel, Paul. 2017 The impact of the physical work environment on organizational outcomes: A structures review of the literature. *Journal of Facility Education and Research* 1 (1):19-29. <https://doi.org/10.22361/jfmer/76637>

Keltikangas-Järvinen, L. (2017). *Hyvä itsetunto*. Werner Söderström osakeyhtiö.

Kupias, P., Peltola, R., & Saloranta, P. (2011). *Onnistu palautteessa*. WSOYpro.

Lehtonen, P. H. (2008). *Voimauttava video: Asiakaslähtöisyyden, myönteisyyden ja videokuvan muodostama työorientaatio perhetyön menetelmänä*. Jyväskylän yliopisto.

Lieblich, A., Tuval-Mashiach, R., & Zilber, T. (1998). *Narrative research: Reading, analysis and interpretation*. Sage.

London, M., & Smither, J. W. (2002). Feedback orientation, feedback culture, and the longitudinal performance management process. *Human resource management review*, 12(1), 81-100. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(01\)00043-2](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(01)00043-2)

Pietiläinen, V., Syväjärvi, A., Talvitie, V. & Perttula, J. Prosessikonsultoinnin uusi aalto: Post-scheinilainen tulkinta organisaatioiden kehittämisestä. *Hallinnon tutkimus* 3/2015, 219- 232.

Pitkänen, H. (2013). *Theorizing formal and informal feedback practices in management accounting through three dimensions*. Turku School of Economics : KY-Dealing [jakaja].

Puusa, A., Mönkkönen, K., & Hytti, U. (2014). Narratiivisuus organisaatiotarinan rakentamisessa. *Hallinnon Tutkimus*, 33(2), 3.

Rantala, T., Paananen, S., Salo, U., Laitinen, M., Uusitalo, T., Tuovila, S., . . . Nurmi, K. E. (2008). *Narratiivikirja: Menetelmiä ja esimerkkejä*. Lapin yliopistokustannus : Tila [jakaja].

Schein, E. H. 1983. Organizational culture: a dynamic model. *Sloan school of management. Massachusetts institute of technology*.

Schein, E. H., & Schein, P. A. (2016). *Organizational culture and leadership*. Newark: Wiley.
PART 1

Silvennoinen, Markku. Tilli, Anna-Mari. Palautemestari. 2017.

Valli, R., & Aaltola, J. (2018). *Ikkunoita tutkimusmetodeihin: 2, Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin* (5., uudistettu ja täydennetty painos.). PS-kustannus.

Venninen, T. (2005). Kollegiaalinen palaute tukee ammatillista kasvua. *Aikuiskasvatus*, 25(4), 288-296. <https://doi.org/10.33336/aik.93647>

Vilkku, H. (2021). *Tutki ja kehitä* (5., päivitetty painos.). PS.kustannus.

Watling, C., Driessen, E., van der Vleuten, C. P. M., Vanstone, M., & Lingard, L. (2013). Beyond individualism: Professional culture and its influence on feedback. *Medical education*, 47(6), 585-594. <https://doi.org/10.1111/medu.12150>

Yoon, S. W., & Park, J. G. (2023). Employee's intention to share knowledge: The impacts of learning organization culture and learning goal orientation. *International journal of manpower*, 44(2), 231-246. <https://doi.org/10.1108/IJM-01-2021-0004>

LIITTEET

Haastattelukysymykset esitys järjestyksessä.

Minkälaisia palautteenannon tapoja ja muotoja yrityksessänne on?

Minkälaisen palautteen koet työsi kannalta hyödylliseksi?

Miten yrityskulttuurin tulisi mielestäsi kehittyä, jotta se tukisi tällaista palautetta?