

Anne Koskiniemi

TIIMIVASTAAVIEN KOKEMUKSET POSITIIVISEN PALAUTTEEN SAAMISESTA

Pro gradu –tutkielma  
Hallintotiede / Johtamisen psykologia  
Syksy 2012

**Lapin yliopisto, yhteiskuntatieteiden tiedekunta**

Työn nimi: Tiimivastaavien kokemukset positiivisen palautteen saamisesta

Tekijä: Anne Koskiniemi

Koulutusohjelma/oppiaine: Hallintotiede / Johtamisen psykologia

Työn laji: Pro gradu - tutkielma

Sivumäärä: 34, liitteitä 1

Vuosi: Syksy 2012

**Tiivistelmä:**

Tutkimukseni tarkoituksena on kuvata tiimivastaavien kokemuksia positiivisen palautteen saamisesta. Palautetta työyhteisöissä on tutkittu paljon 1900-luvun lopulta lähtien, mutta valitsemaani tiimivastaavien näkökulmaa ei ole juurikaan aikasemmin huomioitu.

Keräsin tutkimusaineiston keväällä 2012 haastatteleamalla seitsemää julkisen organisaation tiimivastaavaa. Tutkimukselliset valintani pohjautuvat fenomenologiaan, erityisesti eksistentiaaliseen fenomenologiaan. Analyysimenetelmänä käytän fenomenologista metodia.

Tutkimukseni tulokset ovat seitsemän yleisen merkitysverkoston tyyppiä, jotka kuvaavat positiivisen palautteen saamisen kokemuksen moninaisuutta. Vaikka tyypeistä ilmenee positiivisella palautteella olevan useita myönteisiä vaikutuksia työntekijään, vaikutukset ovat harvoin ehdottomia. Luottamus positiivisen palautteen antajaan kohtaan tai tunne palautteen ansaitsemisesta olivat viidessä tyyppissä kriteereinä sille, että saatu positiivinen palaute voitiin ottaa varauksetta vastaan myönteisenä.

Henkinen läheisyys työkaverihin vahvasti heiltä saadun positiivisen palautteen uskottavuutta neljässä tyyppissä ja mahdollisesti heiltä saadun positiivisen palautteen ilmenemisen muutenkin, kuin sanallisessa muodossa neljässä eri tyyppissä. Koettu läheisyys esimiehiin paransi heiltä saatua positiivista palautetta kolmessa tyyppissä.

Tutkimukseni tulokset ovat samankaltaisia aiemmin suoritettujen palautetutkimusten tulosten kanssa. Selvä poikkeus on tuntemus saadun positiivisen palautteen ja työsuorituksen välisestä yhteydestä, joka ilmenee neljässä tyyppissä: tutkimukseni tulosten mukaan saadun positiivisen palautteen määrä ei vaikuta työsuoritukseen. Aiemmissa tutkimuksissa positiivinen palaute on ollut yhteydessä parantuneeseen työsuoritukseen.

Avainsanat: kokemus, positiivinen palaute, tiimit, työyhteisöt, fenomenologia

Suostun tutkielman luovuttamiseen kirjastossa käytettäväksi.

## ABSTRACT

The aim of this study is to describe the team leaders' experiences about receiving positive feedback. There have been many studies regarding feedback in work communities since the late 20th century, but those studies have not paid much attention to team leaders' perspective.

I collected the research material in spring 2012 by interviewing seven team leaders, who worked in the public organization. My research choices are based on phenomenology, especially on existential-phenomenological approach. The analysis method, that I use in this study is the method of descriptively oriented empirical hermeneutic psychology.

The results of this study are seven general meaning network types, that describe the variety of experiences about positive feedback receiving. Although types indicate favourable effects on employees after receiving positive feedback, effects are rarely unconditional: in the five types, in order that positive feedback could be greeted as favourable by the employee, he/she must have trust in the feedback giver or the feeling, that the received positive feedback was truly earned.

In the four types, mental closeness with co-workers improved the reliability of the positive feedback received from them. In different four types, closeness made it possible to receive other kinds of feedback from co-workers besides verbal. Closeness with superiors made the received positive feedback from them better. This was the case in the three types.

The results of this study are similar to previous research results with one obvious exception, that came up in four types: according to my findings, performance is not related to the amount of received positive feedback. Against my findings, previous research has shown, that there is a relation between received positive feedback and improved performance. The measurement of performance in my study

Keywords: experience, positive feedback, teams, work communities, phenomenology

## SISÄLLYS

<b>1 JOHDANTO .....</b>	<b>5</b>
<b>2 LÄHTÖKOHTANA EKSISTENTIAALINEN FENOMENOLOGIA .....</b>	<b>7</b>
<b>3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....</b>	<b>8</b>
<b>3.1 Tutkimuksen tarkoitus, kohdejoukko ja aineiston keruu .....</b>	<b>8</b>
<b>3.2 Analyysimenetelmä .....</b>	<b>9</b>
<b>3.3 Yksilökohtaiset merkitysverkostot .....</b>	<b>10</b>
<b>3.4 Yleiset merkitysverkostot .....</b>	<b>14</b>
<b>4 POSITIIVISEN PALAUTTEEN SAAMISEN JAETUT KOKEMUKSET .....</b>	<b>22</b>
<b>5 POHDINTA .....</b>	<b>25</b>
<b>LÄHTEET.....</b>	<b>29</b>

## LIITTEET

### Liite 1

## 1 JOHDANTO

Palautteen merkitys työyhteisöissä on havaittu jo 1970-luvulla (ks. Fisher, Ilgen & Taylor 1979). Sen jälkeen useissa tutkimuksissa on selvitetty eri lähteistä saadun palautteen vaikutusta työsuoritukseen (Becker & Klimoski 1989; Gollwitzer, Marquardt & Oettingen 2012; Jaworski & Kohli 1991) sekä tutkittu palautteen havaitsemista (Ashford 1993; Atwater & Brett 2001; Greller 1980; Herold & Parsons 1985). Palautteensaajan roolin tärkeys palautetapahtumassa on havaittu sekä Grellerin (1980, 25) että Heroldin & Parsonin (1985, 25-26) tutkimuksissa, joissa työntekijän todettiin etsivän ja luovan itse aktiivisesti omaan toimintaansa kohdistettua palautetta, ei vain ottavan sitä passiivisesti vastaan. Tämä ajatus on ollut keskiössä useissa, pääosin 1970-luvun jälkeen tehdyissä palautetutkimuksissa. Niiden pohjalta on esitetty arvioita palautteen etsimisen motiiveista ja näiden motiivien seurauksista yksilölliseen palautteen etsimiseen. Seuraukset vaihtelevat riippuen siitä, etsitäänkö palautetta oman toiminnan arvoimiseksi, oman persoonallisuuden suojaamiseksi/vahvistamiseksi vai minäkäsityksen suojaamiseksi/parantamiseksi. Yksilön saaman tiedon prosessointia ja uuden tiedon yhdistämistä jo olemassaolevaan tietoon olisi tärkeää ymmärtää palautteen etsimisen kokonaisuuden hahmottamiseksi. (Ashford, Blatt & Vande Walle 2003, 774-787.)

Tutkimuksissa on selvitetty palautteen saamiseen ja siihen liittyvään vuorovaikutukseen yhteydessä olevia ihmissuhdetekijöitä (Lee & Mueller 2002), esimiehen ja alaisen välisen palautetapahtuman ilmenemistä alaisen näkökulmasta (Berlin 2008), mentaalisten taitojen merkitystä saadun palautteen käyttämisessä ja hyödyntämisessä (Gollwitzer ym. 2012) sekä palautteen vaikutuksia toimintaan ja itsearviointiin (Nusbaum, Plakht, Raizer & Shiyovich 2012). Lisäksi palauteympäristön käsitettä on uudelleenmuotoiltu tavalla, joka pyrkii kertomaan palauteympäristön useista eri puolista (Levy, Snell & Steelman 2004).

Haluni asettaa positiivisen palautteen saaminen tutkimuskohteeksi syntyi omien kokemusteni kautta. Olen huomannut sen vaikutukset toimintaani, kehittymiseeni ja ihmisenä kasvamiseen. Työelämässä saatu positiivinen palaute on parantanut omaa mielialaani sekä kasvattanut motivaatiani. Havainnointini perusteella palautteen saamisella on merkitystä sekä työyhteisön toiminnalle että yksittäisille työntekijöille, jokaiselle eri tavoin. Itse olen tulkinut saamani positiivisen palautteen tilanteesta riippuen joko toimintani arviointina, kannustamisena, työsuorituksesta palkitsemisena tai ylimääräisenä huomionosoituksena.

Tämä kertoo minulle positiivisen palautteen monista eri puolista, mikä tekee sen tutkimisesta mielenkiintoista. Vaikka palautetutkimuksia on tehty kymmeniä vuosia, kaikkia näkökulmia ei ole mielestäni huomioitu riittävän perusteellisesti. Lisään omalla tutkimuksellani tietoa positiivisen palautteen saamisen kokemuksista tutkimalla niitä tiimivastaavien näkökulmasta. Tiimivastaava ei ole esimiesasemassa, mutta voi omasta henkilökohtaisesta näkemyksestään riippuen omata paljonkin vastuuta. Tutkimuskohteenani on sellainen tiimivastaavien samaa positiivinen palaute, joka on liittynyt ja / tai vaikuttanut heidän työhönsä.

Omaa ajatteluaani tutkimusta tehdessä jäsentää Ruohotien (1995, 43-44) palautemalli. Se kuvaa palautteen vastaanottamisen toimintana, jossa palautteensaajan ominaisuudet ovat tärkeimpinä vaikuttajina tarkasteltaessa palautteen havaitsemista, tulkitsemista ja palautteeseen reagoimista. Lähtökohtanani on positiivisen palautteen saajan eli vastaanottajan kokemus, jonka persoonalliset piirteet tulisikin ottaa huomioon palautetapahtumia tutkittaessa (vrt. Fedor & Herold 2003; Fisher ym. 1979, 350-364).

Tutkimukseni on eksistentiaalis-fenomenologinen. Eksistentiaalisismi painottuu pyrkimyksessäni ymmärtää positiivisen palautteen saamisen yksilökohtaista kokemista. Tavoitteenani on huomioida tutkittavien yksilöllinen tapa antaa merkityksiä tutkittavalle ilmiölle. Fenomenologisen ajattelun puolelle siirryttäessä oletuksena taas olisi, että tutkittavien kokemuksista on löydettävissä *yhtäläisyyksiä*. Tietyt asiat, kuten sukupuoli ja ammatti yhdistävät seitsemää tutkimukseeni osallistujaa ainakin osittain. Tämän vuoksi minun on tärkeää ottaa huomioon myös mahdollisuus kokemusten samankaltaisuuteen. (vrt. Perttula 1995a, 27-32.) Tutkimusaineiston kerään haastatteluilla. Teen sekä haastattelut että aineiston analyysin ilman ennakko-oletuksia siitä, miten positiivinen palaute ilmenee tiimivastaaville. Tätä valitsemaani tutkimusasennetta ja aineistonkeruutapaa ei ole juurikaan käytetty aiempien palautetutkimusten suorittamisessa. Analyysin tekemisessä sovellan fenomenologista menetelmää, joka sopii hyvin kokemuksen tutkimukseen ja laajan haastatteluaineiston käsittelemiseen.

## 2 LÄHTÖKOHTANA EKSISTENTIAALINEN FENOMENOLOGIA

Lauri Rauhalan kehittämässä eksistentiaalisessa fenomenologiassa yhdistyvät Husserlin, fenomenologian perustajan, ja tämän oppipojan Heideggerin fenomenologiset suuntaukset (Lehtovaara 1994, 27). Husserl katsoi kokemusmaailman ja sen tutkimisen olevan erotettavissa ihmisen tavasta olla olemassa. Hänen tavoitteenaan oli tutkia puhdasta kokemusta ja sen rakennetta huomioimatta kokemuksen yksilöllisyyttä. (Husserl 1995, 48, 62.) Heideggerin pyrkimyksenä oli taas osoittaa, ettei kokemusta voida tutkia huomioimatta ihmisen ominaisuutta olla väistämättä suhteessa ympäröivään maailmaan (Heidegger 2000, 84). Eksistentiaalisessa fenomenologiassa yhdistyvät Husserlin ajatukset kokemuksen kokonaisrakenteen tutkimisesta ja Heideggerin näkemykset ihmisen olemassaolosta maailmassa. (Lehtovaara 1994, 27; Rauhala 1998, 23-24). Metodina eksistentiaalinen fenomenologia soveltuu erityisesti ihmistutkimukseen sen kokonaisvaltaisen ihmiskäsityksen vuoksi (Rauhala 1993, 69-70).

Rauhalan eksistentiaalisen fenomenologian holistisen ihmiskäsityksen mukaan ihminen todellistuu kolmessa olemisen perusmuodossa, joita ovat tajunnallisuus, kehollisuus ja situationaalisuus. Ihminen on ajatteleva ja asioita kokeva (tajunnallisuus), aineellisesti maailmassa läsnä oleva orgaanisine toimintoineen (kehollisuus) sekä suhteessa todellisuuteensa ja maailmaan (situationaalisuus eli elämäntilanteisuus). (Lehtovaara 1994, 27, 33-35; Perttula 1995a, 16-20; Rauhala 1989, 26-36; Rauhala 1990, 35-38, 40-43; Rauhala 1994, 12-13; Rauhala 2005, 32-43.) Omassa tutkimuksessani olen omaksunut holistisen ihmiskäsityksen, ja koska tutkin ihmisen kokemusta, tutkimukseni keskittyy ihmisen tajunnallisuuteen (Perttula 1995a, 110).

Tajunnallisuuden ydinrakenne, intentionaalisuus, on tajunnan tarkoituksenmukaista suuntautumista johonkin kohteeseen (Giorgi & Giorgi 2008, 32; Perttula 1994, 57; Perttula 1995a, 20; Perttula 2009, 116). Tällöin ihminen saa elämyksiä kohteen merkitessä hänelle jotakin. Kokemus ei siis ole tajunnallisen toiminnan kohde, vaan merkityssuhde, joka muodostuu ihmisen tajunnallisen toiminnan ja hänen todellisuutensa välillä. (Perttula 2009, 116-117.) Tutkimuksessani ymmärrän kokemuksen eksistentiaalisesta fenomenologiasta käsin yksilön subjektiiviseksi elämykseksi. Pyrin kuvaamaan tutkittavien kokemukset sellaisina, kuin ne ovat näyttäytyneet tutkittaville heidän kertomansa pohjalta. Tämä tavoite pitää

sisällään tutkittavien kokemusten mahdollisimman tarkan ymmärtämisen. (Perttula 2009, 148.)

### **3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS**

#### **3.1 Tutkimuksen tarkoitus, kohdejoukko ja aineiston keruu**

Tutkimukseni tarkoitus on kuvata tiimivastaavien kokemuksia positiivisen palautteen saamisesta koko siltä ajalta, jonka he ovat olleet työssä nykyisessä työyksikössään. Halusin muun muassa selvittää, minkälaisen merkityksen he näkevät eri lähteistä saadulla positiivisella palautteella olevan. Se, mitä positiivinen palaute on, oli kunkin tutkittavan itsensä päätettävissä. Tärkeintä oli, että he ovat itse kokeneet sen positiiviseksi palautteeksi ja se on jollain tavalla liittynyt tai vaikuttanut heidän työhönsä. Palautelähteet rajasin tutkimuksessani tarkoittamaan organisaation sisäisiä ja ulkoisia sidosryhmiä.

Keräsin tutkimusaineiston huhtikuussa 2012 haastattelemalla seitsemää julkisen organisaation tiimivastaavaa. Tiimivastaavan tehtävään kuuluu tiedon välittäminen esimiesten ja oman tiimin välillä sekä oman tiimin edustaminen erilaisissa kokouksissa. Jokainen tiimi valitsee itse tiimivastaavansa tietyksi ajanjaksoksi. Hierarkiassa he ovat samalla tasolla kuin muut tiimin jäsenet eli he ovat konkreettisen työn tekijöitä. Halusin heidät haastateltaviksi, koska koen heidän tehtävänsä mielenkiintoiseksi: se voi sisältää tiimivastaavan henkilökohtaisesta näkemyksestä riippuen paljonkin vastuuta, muttei asemaan perustuvaa valtaa.

Aloitin haastateltavien valitsemisen tammikuussa 2012 ottamalla yhteyttä organisaation hallintoon. Kysyin heiltä alustavan suostumuksen tutkimuksen toteuttamiseen ja kirjallisen tutkimusluvan hakemisen ajankohdan. Tämän jälkeen soitin tiimivastaavien omalle esimiehelle, jonka kanssa kävin keskustelemassa tutkimuksestani myös kasvotusten. Hänen ehdotuksestaan päädyimme siihen, että hän ottaa yhteyttä tiimivastaaviin kartottaakseen tutkimukseeni halukkaat osallistujat. Kävimme yhdessä läpi, mitä asioita hän tiimivastaaville tutkimuksesta ja siihen osallistumisesta kertoo. Painotin osallistumisen vapaaehtoisuutta ja sen perustumista tiimivastaavien omaan halukkuuteen. Kun kaikki tiimivastaavat oli tavoitettu ja heidän joukostaan löydetty seitsemän tutkimushaastatteluun halukasta, hain tutkimuslupaa organisaatiolta. Saatuaani tutkimusluvan maaliskuussa 2012 kävin pitämässä tutkittaville infotilaisuuden tutkimuksestani. Halusin paitsi kertoa haastatteluihin ja tutkimukseen liittyviä,



heidän kannaltaan tärkeitä asioita, myös luoda heihin alustavaa kontaktia ja antaa heille mahdollisuuden esittää kysymyksiä. Infossa sovimme myös haastatteluajat, jotka sijoituivat huhtikuun kahdelle ensimmäiselle viikolle. Lähetin jokaiselle haastateltavalle viikkoa ennen haastattelua vielä sähköpostitse väljää tietoa haastattelun sisällöstä (Liite 1). Tarkoituksena oli herätellä heidän ajatuksiaan aiheeseen ja saada heidät orientoitumaan siihen. Itse haastattelu oli lähimpänä avointa haastattelua. Jotkut haastateltavat tarvitsivat hieman enemmän ohjausta aiheesta kertomiseen, toiset eivät juuri lainkaan. Kaikki haastattelut olivat erilaisia, sillä haastateltavan persoona vaikutti haastattelun luonteeseen ja haastattelutilanteessa vallinneeseen tunnelmaan.

Haastattelujen pituus vaihteli 47:n ja 83:n minuutin välillä. Koko auditiivisen aineistoni pituus oli 488 minuuttia. Litteroin kaikki haastattelut sanatarkasti merkiten myös naurahdukset ja muut sanojen merkityksiin vaikuttavat seikat. Litteroitua tekstiä syntyi yhteensä noin 152 sivua rivivälin ollessa yksi ja fontin koon 11. Jätin jokaisen puheenvuoron väliin tyhjän rivin.

### **3.2 Analyysimenetelmä**

Gradussani sovelletun analyysimenetelmän juuret ovat Amedeo Giorgin kehittämässä fenomenologisen psykologian vaiheittain etenevässä metodissa (ks. Giorgi 1985a, 10-21; Giorgi 1985b, 42-44, 53-64; Giorgi 1997; Giorgi & Giorgi 2008, 34-47; Giorgi 2012, 4-8). Juha Perttula on laajentanut ja täsmentänyt Giorgin viisivaiheista analyysimenetelmää jakamalla sen kahteen osaan, joista kumpikin sisältää seitsemän vaihetta. Ensimmäisessä osassa muodostetaan yksilökohtaiset merkitysverkostot kerätystä tutkimusaineistosta. Toisen osan päämääränä on yleisen merkitysverkoston muodostaminen eli pyrkimys yleiseen tietoon. (Perttula 1995a, 90-95 & 119-174; Perttula 1998, 68-85; Perttula 2000, 430-440.) Perttulan analyysimetodi sopii hyvin laajaan haastatteluaineistoon, koska sen vaiheet ovat yksityiskohtaisempia Giorgin metodiin verrattuna etenkin yleisen tiedon muodostamisen kannalta (Perttula 1998, 77). Sijoitan tutkimukseni fenomenologian piirissä eksistentiaalisen fenomenologian puolelle. Tämä tarkoittaa analyysin toteuttamista siten, että huomioin kokemuksen yksilökohtaisuuden mahdollisimman pitkälle myös analyysin yleisessä osassa. Perttulan analyysimenetelmän soveltuvuutta tutkimukseeni puoltaa sen muunneltavuus tutkimuksen tarpeiden mukaisesti. (Lehtomaa 2009, 181-182, 185.)

Jotta tutkija tavoittaisi tutkittavan ilmiön sellaisena kuin se tutkittaville näyttäytyy, hänen täytyy ensin saattaa tietoisuuteensa ja sen jälkeen siirtää syrjään ne merkityssuhteet, jotka hän liittää tutkittavaan ilmiöön. Tätä kutsutaan sulkeistamiseksi, ja se on fenomenologisen reduktion ensimmäinen osa. Reduktion toinen osa on mielikuvatasolla tapahtuva muuntelu, jolla tarkoitetaan tutkittavien kokemusten välttämättömien merkitysten eli ytimen etsimistä tutkijan mielessä. (Perttula 1995a, 11, 70-75; Perttula 2009, 144-145.) Perttula (1995a, 71) täsmentää puhtaan fenomenologian ja eksistentiaalisen fenomenologian välistä eroa sulkeistamisen suhteen: toisin kuin puhtaassa fenomenologiassa, eksistentiaalisessa fenomenologiassa sulkeistaminen ei koske tutkijan ihmiskäsitystä, vaan tutkijan tulee kuvata se tutkimuksessaan.

### **3.3 Yksilökohtaiset merkitysverkostot**

Etenin yksilökohtaisten merkitysverkostojen muodostamisessa yksi haastatteluaineisto kerrallaan. Pidin jokaisen haastatteluaineiston toisistaan erillisenä kokonaisuutena paitsi paperilla, myös mielessäni. Käyn läpi ensimmäisen analyysin osan vaihe vaiheelta, ja esitän esimerkkejä työskentelystäni niissä vaiheissa, joissa tunnen sen olevan tarpeellista. Analyysin etenemisen seuraamista helpottavat esimerkkien numeroinnit (H1, H2) eivät liity haastattelujen järjestykseen.

#### 1. Aineistoon tutustuminen avoimella mielellä

Luin jokaista litteroitua haastattelua läpi moneen kertaan. Litterointivaiheesta mieleeni oli jo jäänyt joitain muistikuvia haastatteluista, kuten nauhalta ja tekstistä välittyvä tunnelma. Huomasin neljänteen haastatteluaineiston avoimeen lukemiseen päästyäni oman luetun ymmärtämiseni parantuneen. Tunsin pääseväni aidosti ja aikaisempaan verrattuna vaivattomasti sisälle haastatteluun. Myös keskittymiseni itse aiheeseen eli positiivisen palautteen saamisen kokemuksiin tuntui parantuneen, sillä en enää keskittynyt pohtimaan liikaa aiheeseen kuulumattomia kokemuksia. Aiheeseen liittyvien ajatusten sulkeistaminen ja ennako-oletukseton aineistoon syventyminen ei tuntunut niin haasteelliselta kuin olin odottanut. Olin jo paljon ennen haastattelujen aloittamista kirjannut itselleni ylös olemassaolevat käsitykseni aiheesta ja lukenut niitä, jotta ne ehtisivät ”neutralisoitua” mielessäni ennen analyysin aloittamista (vrt. Perttula 1995a, 9-12; Perttula 1998, 78.)

## 2. Sisältöalueiden muodostaminen

Tutustuttuani aineistoon hyvin muodostin aineistoa jäsentävät sisältöalueet, teemat, jotka jäsensivät kokemusta tutkittavasta ilmiöstä (vrt. Perttula 1995a, 121-122; Perttula 1998, 78-79 & 88). Vaikkakin useat samat sisältöalueet jäsensivät eri aineistoja, tavoitteenani ei ollut muodostaa koko aineistoon sopivia teemoja. Sisältöalueet muodostuivat seuraavanlaisiksi: työ, positiivisen palautteen yleinen merkitys, asiakkailta saatu positiivinen palaute, esimiehiltä saatu positiivinen palaute, työkavereilta saatu positiivinen palaute, työstä saatu positiivinen palaute, positiivisen palautteen vaikuttavuus, positiiviseen palautteeseen suhtautuminen, tiimivastaavuus, oma persoonallisuus ja itse työntekijänä. Aineistot jäsenyivät 4-8 sisältöalueeseen. Sisältöalueiden tarkoitus on rajata aineistoa siten, että itse tutkimusaiheeseen keskittyminen ja aineiston hallinta helpottuu (vrt. Perttula 1995a, 121; Perttula 1998, 78 & 88).

## 3. Aineiston jakaminen merkityssuhteisiin

Jaoin koko aineiston merkityssuhteisiin lukemalla sitä läpi ja merkitsemällä poikkiviivan aina, kun tunsin merkityksen teksissä vaihtuvan. Seuraavan merkityssuhteen alku oli aina seuraavalla, omalla rivillään. Merkityssuhteiden erottamiseen en käyttänyt paljoa miettimisaikaa, koska kokeiltuani tarkkaa miettimistä huomasin sen vain hämärtävän merkityssuhteiden rajoja. Vaihe on tarkoituskkin suorittaa intuitiivisesti. (vrt. Perttula 1995a, 122; Perttula 1998, 79.) Yhden merkityssuhteen pituus vaihteli muutamasta sanasta useaan virkkeeseen.

## 4. Merkityssuhteiden muuntaminen tutkijan kielelle

Merkityssuhteiden muuntamisen suoritin kirjoittamalla muunnoksen merkityssuhteen perään sulkuihin. Vaihe oli haastava, ja vei paljon aikaa. Toisaalta vaihe oli miellyttävää suorittaa, sillä teksti jäsenyi ja selkiintyi entistä paremmin. Merkityssuhteet nousivat paremmin esille muuntaessani niitä yleiselle kielelle. Edellisen vaiheen merkityssuhteiden jakoon tulikin muutoksia, kun havaitsin yhdessä merkityssuhteessa toisiinsa liittymättömiä merkityksiä. (vrt. Perttula 1995a, 124-126.) Ensimmäistä aineistoa lukuunottamatta en merkinnyt kirjallisesti tutkijan kielelle kaikkia niitä merkityssuhteita, jotka eivät varmuudella liittyneet millään tavalla tutkimusaiheeseen. Perttulan (1995a, 124-127; 1998, 79-80) menetelmässä näin ei toimita. Omassa työssäni se kuitenkin helpotti huomattavasti aiheeseen keskittymistä ja

aineiston hallintaa seuraavassa vaiheessa. Muunnettuani aineiston tutkijan kielelle luin sen muutamaan kertaan läpi varmistaakseni muunnosten paikkansapitävyyden.

Kaksivaiheisen fenomenologisen reduktion tulee olla läsnä merkityssuhteiden muuntamisessa. Ensimmäisenä vaiheena sulkeistaminen takaa sen, ettei merkityssuhteiden muuntaminen tutkijan kielelle vääristy tutkijan olemassaolevien ajatusten ja kokemusten kautta. Itseni täytyi tässä vaiheessa olla hyvin tietoinen omasta kokemuksestani, jotta pystyin erottamaan sen tutkittavan kokemuksesta (vrt. Moustakas 1994, 90-91, 97-99; Perttula 1995a, 124-126; Perttula 1998, 79-80.) Reduktion toisen vaiheen, mielikuvatasolla tapahtuvan muuntelun vaikeusaste oli aina riippuvainen merkityssuhteen sisällöstä. Kun koin varmuudella löytäneeni merkityssuhteen ytimen, kirjoitin sen mahdollisimman selkeästi merkityssuhteen perään. (vrt. Perttula 1995a, 124-126; Perttula 1998, 79-80). Merkityssuhteita muuntaessani minun oli tärkeää pitää mielessäni asiayhteys. Se ei välttämättä käynyt ilmi jokaisessa yksittäisessä merkityssuhteessa, mutta määräsi merkityssuhteen ydinmerkityksen (vrt. Moustakas 1994, 99.)

**H1:** ...ja sitte, sitte ehkä se on vaikuttanu silläki lailla, että sitä ei saa liikaa saada. Se ei ole, tullee semmonen tunne, että se... (Positiivista palautetta ei ole hyvä kuitenkaan saada keneltäkään liikaa.)/

**H1:** ...niinkö mä sanoin just silloin alkuun, niin esimiehiltä ei saa saada liikaa. Mä en usko niihin sit enää, mä en koe niitä, että, et ei tää nyt oikein, jos sitä tulis, et se tuntuu...koska töissähän me niinku ollaan täällä, ja saahaan tästä palkka... (Hän ei halua liikaa positiivista palautetta etenköön esimiehiltään, koska heiltä saaduilta kehuilta menee uskottavuus, jos niitä saa liikaa. Hän kokee, ettei esimiesten ole mitään syytä antaa paljoa positiivista palautetta, koska ei omaan työhön kuuluvien normaalien tehtävien hoidosta tarvitse positiivista palautetta.)/

**H2:** ...mutta tota, emminä usko, että sielä toisten joukossa, emminä ole tota, emminä tee mitään erikoista, että se tiimi toimii. Kyllä ne on toiset aivan yhtä paljon osallisena siinä, että meillä pyörii se homma. Jos siinä yksiki linkki pettäis, nii ei se toimis. (Tiimin hyvä yhteistyö koostuu jokaisen yksittäisen tiimin jäsenen hyvästä toiminnasta.) /

## 5. Merkityssuhteiden sijoittaminen sisältöalueisiin

Tässä vaiheessa sijoitin kunkin tutkijan kielelle muuntamani merkityssuhteen sitä osuvimmin kuvaavan sisältöalueotsikon alle. Sijoitin merkityssuhteet peräkkäin, en alekkain. Yhdenkään muunnoksen sijoittamista useampaan eri sisältöalueeseen en kokenut tarpeelliseksi, vaikkakin se mahdollista joissakin kohdissa oli. Saatuani kaikki yksilökohtaiset merkitysverkostot valmiiksi koin toimintatapani olleen hyvä. Vaihe on tekninen, mutta mielestäni todella tärkeä kokonaisuuden hahmottamiseksi. (vrt. Perttula 1995a, 127-128; Perttula 1998, 80.) H1:n

esimerkissä en kuvaa sisältöaluetta kokonaisuudessaan, vaan vain osan siitä tunnistettavuuden estämiseksi.

**H1: Positiiviseen palautteeseen suhtautuminen** Positiivista palautetta ei ole hyvä kuitenkaan saada keneltäkään liikaa. Harvoin saatu positiivinen palaute on parempi kuin jatkuvasti saatu. Hänen työtehonsa laskee, jos hän saa liikaa positiivista palautetta. Kun hän ei saa paljoa positiivista palautetta, hänellä säilyy pieni, työhön motivoiva stressi ja hän tuntee suoriutuvansa siitä paremmin. Mikäli häntä kehuaan liian usein, hän ei koe sitä edes uskottavaksi. Mutta tuntee kuitenkin, ettei hänen edes tarvitsisi yrittää nykyistä enempää, koska muut ainakin sanovat olevansa tyytyväisiä. Jos ei ole mitään kehitettävää, ei ole paljoa motivaatiotakaan. Kohtuullinen määrä positiivista palautetta tuntuu aina hyvältä ja saa hyvälle mielelle. Mahdollisena syynä positiivisen palautteen liian suureen määrään hän näkee sen, että palautteenantaja haluaa pysyä hyvissä väleissä hänen kanssaan ja näkee kehumisen keinona siihen. Esimerkiksi esimies ei hänen mielestään saa kehua liikaa eikä ilman syytä, koska se ei kuulu esimiehen tehtäviin.

**H2: Tiimivastaavuus** Hän on ollut tiimivastaavana \*\*\*\*\* vuotta. Hänen suhtautumisensa positiiviseen palautteeseen ei ole muuttunut siitä, kun hän ei vielä ollut tiimivastaava. Hän kokee erittäin hyväksi asiaksi sen, että hänen tiimissään yhteistyö toimii. Se on koko tiimille voimavara. Hänestä on mahtavaa kuunnella, kun hänen tiimiään kehuaan hänelle. Tiimin hyvä yhteistyö koostuu jokaisen yksittäisen tiimin jäsenen hyvästä toiminnasta.

## 6. Sisältöalueittaiset yksilökohtaiset merkitysverkostot

Tämän vaiheen tarkoitus on löytää yksilöllisten merkitysten suhteet. Erityisesti laajassa tutkimusaineistossa vaiheen toteuttaminen on suositeltavaa, jotta sisältöalueisiin kuuluvista kokemuksista saadaan muodostettua yhtenäinen, kattava kokonaisuus. (vrt. Perttula 1995a, 135-136; Perttula 1998, 80-81.) Kahta ensimmäistä aineistoa lukuunottamatta jätin tämän vaiheen kokonaan väliin. Oman hahmottamistapani vuoksi vaihe ei palvellut yksilökohtaisen merkitysverkoston muodostumista yhtenäiseksi kokonaisuudeksi, vaan pikemminkin vaikeutti sitä. Kahden ensimmäisen aineiston kohdalla tein aluksi sisältöalueittaiset yksilökohtaiset merkitysverkostot eli sisältöalueittaiset tiivistelmät. Kuitenkin yksilökohtaista merkitysverkostoa muodostaessani hahmotin sisältöalueittaiset tiivistelmät edelleen niin vahvasti omiksi kokonaisuuksiksiin, etten mielestäni osannut yhdistää niitä lainkaan. Ennemminkin tunsin vain asettavani ne mekaanisesti peräkkäin ja siten tekeväni lopputuloksesta pirstaloituneen kertomuksen, vaikka se pitäisi olla ja tuntua yhtenäiseltä kokonaisuudelta. Tämän jälkeen päätin jättää kyseisen vaiheen väliin. Etenin vaiheesta 5 suoraan yksilökohtaisen merkitysverkoston muodostamiseen. Poistin sisältöalueiden otsikot, mutta pidin sisältöalueet erillisinä kappaleinaan jättämällä niiden väliin tyhjän rivin. Näin annoin itselleni vapauden lukea tekstiä kokonaisuutena ja tunnistaa eri sisältöalueissa ilmeneviä samoja merkityksiä ja merkitysten suhteita. Samalla mahdollistui sisältöalueiden muokkaus loogiseksi kertomukseksi. Poistin eri sisältöalueiden väliin jättämäni symbolisen

tyhjän rivin vasta yksilökohtaisen merkitysverkoston muodostumisen loppuvaiheessa. Tyhjä rivi auttoi hahmottamaan aineiston osakokonaisuudet kuitenkin estämättä tarkastella sitä samalla myös kokonaisuutena. (vrt. Perttula 1995a, 137-138.) Viimeisinä analyyseina tein kahden ensimmäisen aineiston analyysin uudelleen vaiheesta 5 (merkityssuhteiden sijoittaminen sisältöalueisiin) vaiheeseen 7 (yksilökohtaisen merkitysverkoston muodostaminen) itselleni sopivalla tyylillä. Olin lopputulokseen huomattavasti tyytyväisempi kuin ensimmäisellä yrityskerralla.

### 7. Yksilökohtainen merkitysverkosto

Yksilökohtaiset merkitysverkostot muodostuivat 1-1,5 sivun mittaisiksi rivivälin ollessa 1 ja fontin koon 12. Luin jokaisen läpi moneen kertaan verraten kuvausta alkuperäiseen haastatteluun. Halusin näin varmistua siitä, että luomani kuvaus on kattava, yksilökohtainen ja totuudenmukainen kokonaisuus tutkittavan kokemuksista (vrt. Perttula 1995a, 139). En kuvaa yksilökohtaisia merkitysverkostoja tässä tutkielmassani kahdesta syystä. Ensinnäkin, kuvaukset ovat todella yksilökohtaisia, ja ainakin osa tutkittavista voitaisiin vaivattomasti tunnistaa niistä. Tarkoitukseni olikin tehdä kuvauksista niin tarkkoja, että ne todella kuvaavat kunkin tutkittavan yksilöllisiä, ainutlaatuisia kokemuksia. Toiseksi, yksilökohtaiset merkitysverkostot eivät ole tutkimukseni varsinaisia tuloksia, joten en katso niiden esittämisen olevan tarpeellista. Alla kuvaan kappaleita yksilökohtaisista merkitysverkostoista, joihin vaiheessa 4 ja 5 käyttämäni esimerkit sisältyvät osittain.

**H1:** Hän tuntee harvoin saadun positiivisen palautteen paremmaksi, kuin jatkuvan kehumisen, koska tällöin hänellä säilyy pieni, työhön motivoiva stressi ja hän tuntee suoriutuvansa siitä paremmin. Jos hänestä taas tuntuu liiallisen positiivisen palautteen seurauksena, ettei hänellä ole mitään kehitettävää, motivaatiokin laskee. Mahdollisena syynä positiivisen palautteen liian suureen määrään hän näkee sen, että palautteenantaja haluaa pysyä hyvissä väleissä hänen kanssaan ja näkee kehumisen keinona siihen.

**H2:** Hän kokee suhtautuvansa saamaansa positiiviseen palautteeseen samalla tavalla, kuin ennen tiimivastaavaksi alkamista. Tiimivastaavana olonsa aikana hän on saanut kehuja koko tiimin onnistuneesta toiminnasta, jonka hän näkee koostuvan jokaisen yksittäisen tiimin jäsenen osallistumisesta yhteistyöhön. Hän kokee tiimin toimivan yhteistyön voimavaraksi, josta on mukava saada kehuja esimiehiltä.

### 3.4 Yleiset merkitysverkostot

Etenin analyysin toisessa osassa ehdotelma kerrallaan suorittamalla yhden ehdotelman analyysin kuudenteen vaiheeseen asti ennen seuraavaan ehdotelmaan paneutumista.

Tarkastelin kaikkia ehdotelmia yhtäaikaaisesti vasta seitsemännessä, viimeisessä vaiheessa. Esimerkkeinä käyttämäni aineistot säilyvät samoina siten, että tässä analyysin toisessa osassa  $H1=Y1$  ja  $H2=Y2$ .

### 1. Tutkimusasenteen omaksuminen

Ensimmäinen vaihe analyysin toisessa osassa oli mieltää yksilökohtaiset merkitysverkostot ehdotelmiksi yleisestä kokemuksesta eli yleisestä merkitysverkostosta. (Perttula 1998, 84, 117; Perttula 2000, 433). Tarkastelin ehdotelmia toisistaan erillisinä kokonaisuuksina, koska analyysin viimeisessä vaiheessa tulisi kuitenkin näkyä, mikä yksilökohtainen merkitysverkosto kuuluu mihinkin yleisen merkitysverkoston tyyppiin (vrt. Perttula 2000, 433). Näin säilytin myös yhteyden kokemusten yksilökohtaisuuteen.

### 2. Jako merkityssuhteisiin ja niiden muuntaminen merkityssuhde-ehdotelmiksi

Tässä vaiheessa toimintaperiaate on sama, kuin ensimmäisen osan kolmannessa ja neljännessä vaiheessa. Koska tarkoituksena on edetä yksilökohtaisesta tiedosta kohti yleisempää tietoa, merkityssuhteet muunnetaan merkityssuhde-ehdotelmiksi hävittämällä niiden kielellisestä ilmaisusta yksilökohtaisuus (Perttula 1998, 84, 117-118; Perttula 2000, 434.) Merkityssuhteiden erottaminen tuntui helpommalta, kuin ensimmäisessä osassa, mutta yksilökohtaisuuden häivyttäminen kokemuksesta oli sitäkin haastavampaa. Merkityssuhteisiin jakamisen tein kuten ensimmäisessä osassa (ks. s. 14), ja merkitsin merkityssuhde-ehdotelman sulkuihin merkityssuhteen perään (vrt. Perttula 2000, 434-436).

**Y1:** Hän tuntee harvoin saadun positiivisen palautteen paremmaksi, kuin jatkuvan kehumisen, koska tällöin hänellä säilyy pieni, työhön motivoiva stressi ja hän tuntee suoriutuvansa siitä paremmin. (Harvoin saatuna positiivinen palaute motivoi työn tekemiseen ja työstä suoriudutaan paremmin, kuin jos kehuja saadaan jatkuvasti.) /

**Y1:** Esimies ei hänen mielestään saa kehua kuitenkaan liikaa eikä ilman syytä, koska se ei kuulu esimiehen tehtäviin. (Esimiehet eivät saa eikä heidän tehtävään kuulu antaa positiivista palautetta liikaa tai ilman syytä.) /

**Y2:** Tiimivastaavana olonsa aikana hän on saanut kehuja koko tiimin onnistuneesta toiminnasta, jonka hän näkee koostuvan jokaisen yksittäisen tiimin jäsenen osallistumisesta yhteistyöhön. Hän kokee tiimin toimivan yhteistyön voimavaraksi, josta on mukava saada kehuja esimiehiltä. (Tiimin jäsenten hyvästä yhteistyöstä seuranneista onnistumisista on ihanaa saada positiivista palautetta esimiehiltä. Hyvä yhteistyö on yksittäisten tiimin jäsenten toiminnan summa.) /

### 3. Sisältöalueiden muodostaminen

Luettuani merkityssuhde-ehdotelmia läpi useaan kertaan muodostin niitä jäsentävät sisältöalueet (vrt. Perttula 1998, 84, 120; Perttula 2000, 436), joita olivat esimiehiltä saatu positiivinen palaute, työkavereilta saatu positiivinen palaute, asiakkailta saatu positiivinen palaute, itseltä saatu positiivinen palaute, positiivisen palautteen saamisen rajoitukset, positiivisen palautteen vaikutus, positiiviseen palautteeseen suhtautuminen, positiivisen palautteen vaikuttavuus, oma toiminta, yhteistyö, positiivisen palautteen eri muodot, tiimivastaavuus ja työ. Ehdotelmät yleisiksi merkitysverkostoiksi jäsenyivät 5-8 sisältöalueeseen.

#### 4. Merkityssuhde-ehdotelmien sijoittaminen sisältöalueisiin

Sisältöalueet muodostettuani sijoitin jokaisen merkityssuhde-ehdotelman mielestäni sopivimpaan sisältöalueeseen (vrt. Perttula 1998, 84, 120-121; Perttula 2000, 436-437). Sijoitin merkityssuhde-ehdotelmat sisältöalueisiin alekkain jättäen niiden väliin aina yhden tyhjän rivin. Alla olevat, esimerkkeinä käyttämäni sisältöalueet ovat niin laajoja, etten kuvaa niiden sisältöä kokonaisuudessaan lukuunottamatta alinta esimerkkiä.

**Y1:** Harvoin saatuna positiivinen palaute motivoi työn tekemiseen ja työstä suoriudutaan paremmin, kuin jos kehuja saadaan jatkuvasti.

**Sisältöalue: Positiivisen palautteen vaikutus**

**Y1:** Esimiehet eivät saa eikä heidän tehtävään kuulu antaa positiivista palautetta liikaa tai ilman syytä.

**Sisältöalue: Esimiehiltä saatu positiivinen palaute**

**Y2: Sisältöalue ”Yhteistyö”**

Sijaisten viihtyminen työyhteisössä on positiivista palautetta. Se on työyhteisön vakituisten työntekijöiden ansiota, sillä he ovat luoneet yksikössä vallitsevan myönteisen ilmapiirin.

Tiimin jäsenten hyvästä yhteistyöstä seuranneista onnistumisista on ihanaa saada positiivista palautetta esimiehiltä. Hyvä yhteistyö on yksittäisten tiimin jäsenten toiminnan summa.

#### 5. Sisältöalue-ehdotelmat

Sijoitettuani jokaisen merkityssuhde-ehdotelman sopivimpaan sisältöalueeseen muodostin sisältöalue-ehdotelmat. Tarkoitukseni oli koota merkityssuhde-ehdotelmista sisältöalueittaiset kokonaisuudet kiinnittämällä huomiota merkityssuhde-ehdotelmien ydinmerkityksiin. (vrt. Perttula 1998, 85, 120-123; Perttula 2000, 438.) Toisin kuin ensimmäisessä osassa, en kokenut nyt mitään tarvetta jättää tätä vaihetta tekemättä. Syynä oli



luultavasti aineiston tiivistyneisyys. Sen vuoksi kokonaisuus oli helppo hahmottaa seuraavassa vaiheessa, vaikka kävinkin ensin aineiston läpi osakokonaisuuksittain.

**Y1: Positiivisen palautteen vaikutus** Todella suuri esimiehiltä saatu positiivinen palaute aiheuttaa stressiä ja paineita, koska sen saamisen jälkeen täytyy todistaa olevansa saadun tunnustuksen arvoinen. Kehut ja muunlaiset positiiviset palautteet vahvistavat omaa kuvaa itsestä tärkeänä työntekijänä, antavat energiaa työn tekemiseen ja vaikuttavat myönteisesti työhön suhtautumiseen. Se on keino huomioida työ ja työn tekijä. Paitsi yksilöllisesti, myös tiimin on tärkeää saada yhteistä positiivista palautetta, sillä se parantaa yhteistä jaksamista ja tiimihenkeä sekä antaa kaikille jäsenille onnistumisen kokemuksia. Harvoin saatuna positiivinen palaute motivoi työn tekemiseen. Liika kehuminen taas laskee työmotivaatiota viestittämällä, ettei kehitettävää ole.

Positiivisen palautteen myönteinen vaikutus heikentyy myös, kun työn vaatimukset ylittävät selvästi työntekijän voimavarat, sitä saadaan rutiininomaisesti samoista asioista, tai kun sen tarkoituksena on lohduttaa.

**Y2: Yhteistyö** Työntekijöiden viihtyminen työyhteisössä on positiivista palautetta heille itselleen, koska he luovat työyhteisössä vallitsevaa työilmapiiriä. Yhteistyö tiimissä on yksittäisten tiimin jäsenten toiminnan summa, joten yhteisistä onnistumisista saatu positiivinen palaute on yhdessä ansaittua.

## 6. Ehdotelmät yleisiksi merkitysverkostoiksi

Alkaessani muodostaa ehdotelmaa yleiseksi merkitysverkostoksi poistin sisältöalue-ehdotelmien otsikot ja aloin rakentaa yhtenäistä kokonaisuutta. Tämä vei aikaa, ja oma varmuuteni tutkijana joutui hetkellisesti koetukselle jokaisen ehdotelman läpikäymisen kohdalla. Useiden eri yleisyystasojen tarkastelun jälkeen löysin mielestäni sopivan, jolloin ehdotelma yleisestä merkitysverkostosta ei tuntunut enää keskeneräiseltä ilmiön kuvaukselta; se oli näin ollen valmis (vrt. Perttula 1998, 85, 123-125; Perttula 2000, 438-439). Tähän vaiheeseen asti etenin ehdotelma kerrallaan estääkseni eri ehdotelmien samanaikaisesta käsittelystä johtuvan tahattoman, ennenaikaisen eri ehdotelmien merkitysten samankaltaistamisen.

## 7. Yleiset merkitysverkostot

Tutkimuksessani jokaisesta ehdotelmasta yleiseksi merkitysverkostoksi muodostui toisistaan erillinen yleinen merkitysverkosto eli yleisen merkitysverkoston tyyppi (vrt. Perttula 1998, 85; Perttula 2000, 439-440). Analyysin viimeinen vaihe oli ehdottomasti haastavin ja vei todella paljon aikaa. Aloitin ehdotelmien samanaikaisen tarkastelun lukemalla niitä läpi useaan kertaan ja tekemällä niihin merkintöjä samoista ydinmerkityksistä. Olin tietoinen omasta taipumuksestani keskittyä toisinaan liikaakin yksityiskohtiin. Pysin olemaan toimimatta tämän taipumukseni mukaan, jottei se estäisi kokonaisuuden hahmottamista.

Toisaalta halusin, ja sen vuoksi tavoittelin samojen merkitysten löytämistä mahdollisimman useasta ehdotelmasta, sillä tähän viimeiseen vaiheeseen päästyäni tunsin ehdotelmien yhdistämisen olevan oikea, paras tapa toimia. Etsin samoja olennaisia merkityksiä ehdotelmista muun muassa siten, että merkitsin erillisille papereille ranskalaisin viivoin olennaiset asiat (ydinmerkitykset) jokaisesta ehdotelmasta. Tämän jälkeen kävin ehdotelmien ydimerkityksiä läpi kokoamalla yhteen eri ehdotelmista olevia samanlaisia ydinmerkityksiä, joita löysin useita. Samojen ydinmerkitysten pohjalta muodostin useita versioita erilaisista ehdotelmien yhdistelmistä, eli yleisistä merkitysverkostoista. Totesin lopulta liian monien olennaisten tietojen jäävän tulosten ulkopuolelle ehdotelmien yhdistämisen seurauksena. Yhdistelmät eivät myöskään näyttäneet minulle missään vaiheessa valmiina ja kattavina. (vrt. Perttula 1998, 85.) Tutkimukseni tulokset ovat siis seitsemän ehdotelmaa yleiseksi merkitysverkostoksi. Nämä yleisen merkitysverkoston tyypit tuovat esiin sekä kokemusten erilaisuudet että samankaltaisuudet ja kuvaavat ilmiötä sen moninaisuudessaan. Havaitsin vasta jälkepäin, pidettyäni muutaman viikon tauon tutkielmani kirjoittamisesta, että tässä analyysin viimeisessä vaiheessa annoin metodin aluksi ohjata toimintaani liikaa. Omaksuin tähän vaiheeseen siirryttyäni ainoaksi oikeaksi tavoitteeksi mahdollisimman yleisen tiedon etsimisen. Tämä oli ristiriidassa valintani kanssa tarkastella kokemusta eksistentiaalisesta fenomenologiasta käsin. Koira ei siis tässä vaiheessa heiluttanut häntää, vaan häntä koiraa, kuten sanonta kuuluu. Ajatustyöni epäloogisuuden selkeydyttyä minulle olin tyytyväinen päätökseeni kuvata tulokset seitsemänä yleisen merkitysverkoston tyyppinä.

**Tyyppi 1:** Positiivista palautetta saadaan riittävästi. Sanallisen palautteen lisäksi itse tehdystä työstä nousee positiivista palautetta, kun työn jälki on todella hyvää. Kun tehdyn työn antama positiivinen palaute on harvinaista, tai kun omasta osaamisesta ollaan epävarmoja, sanallisen positiivisen palautteen merkitys on suuri sen kannustavan vaikutuksen vuoksi. Kun työtä ei voida tehdä maksimaalisella teholla, siitä saatua positiivista palautetta ei pidetä välttämättä ansaittuna.

Positiivinen palaute on tärkeää palautteenantajasta riippumatta. Positiivisen palautteen uskottavuutta parantaa sen saaminen kasvotusten, ja hyvän olon syntymisen ehtona on palautteen sisällön yhdenmukaisuus oman näkemyksen kanssa. Työt hoidetaan kuitenkin hyvin positiivisen palautteen saamisesta riippumatta. Työtä tehdään asiakkaita varten, minkä vuoksi heiltä saatu positiivinen palaute on todella arvokasta. Heiltä saadaan paljon positiivista palautetta.

Positiiviset palautteet vahvistavat omaa kuvaa itsestä tärkeänä työntekijänä, antavat energiaa työn tekemiseen ja vaikuttavat myönteisesti työhön suhtautumiseen ja työssä jaksamiseen. Paitsi yksilöllisesti, myös tiimin on tärkeää saada yhteistä positiivista palautetta, sillä se parantaa tiimihenkeä ja antaa yhteisiä onnistumisen kokemuksia. Harvoin saatuna positiivinen palaute motivoi työn tekemiseen, mutta liialliset kehukselliset viestit laskevat työmotivaatiota viestittämällä, ettei kehitettävää ole. Lisäksi positiivisen palautteen - erityisesti esimiehiltä saadun - uskottavuus kärsii, kun sitä saadaan liikaa. Positiivisen palautteen myönteinen vaikutus heikentyy myös, kun sitä saadaan rutiininomaisesti samoista asioista, se tunnetaan lohdutuksena, tai kun työn vaatimukset ylittävät selvästi työntekijän voimavarat.

Erityisesti esimiehiltä saatu positiivinen palaute parantaa työssä jaksamista ja vaikuttaa myönteisesti omaan kuvaan itsestä työntekijänä. Koettu henkinen läheisyys esimiesten kanssa parantaa heiltä sadun positiivisen palautteen uskottavuutta ja myönteistä vaikutusta. Esimiesten osoittama suuri luottamus ja arvostus työntekijää kohtaan ovat äärimmäisen merkittäviä positiivisia palautteita. Toisaalta suuri positiivinen palaute aiheuttaa paineita, koska sen arvoisena oleminen täytyy todistaa jatkossa.

Koska tiimivastaavana olon aikana esimiesten kanssa lähennetään ja molemminpuolinen luottamus ja avoin vuorovaikutus parantuvat, esimiehiltä saadut positiiviset palautteet tuntuvat voimakkaammilta ja aidommilta, kuin ennen tiimivastaavaksi ryhtymistä.

**Tyyppi 2:** Positiivista palautetta saadaan riittävästi. Positiivinen palaute virkistää, kertoo arvostuksesta ja parantaa työmotivaatiota. Isoista asioista saadut positiiviset palautteet tuntuvat parhaimmilta, mutta niitä ei saada kovin usein. Suhtautuminen positiiviseen palautteeseen ei juurikaan muutu työuran aikana. Vaikka sitä on mukavaa ja tärkeää saada palautteenantajasta riippumatta, se ei kuitenkaan ole keskeisin asia työssä. Saatu positiivinen palaute koetaan aidoksi, kun syy sen saamiseen on tunnistettavissa. Läheisiltä työkavereilta saadaan enemmän ja uskottavammin positiivista palautetta, kuin etäisiltä työkavereilta. Läheisten työkavereiden kesken positiivista palautetta liikkuu sanattomastikin.

Esimiesten joustava ja ymmärtävä toiminta työntekijää kohtaan on positiivista palautetta. Toiminta on vastavuoroista siten, että mitä paremmin työntekijä huomioi esimiesten toiveet, sitä paremmin esimiehet huomioivat työntekijän ja tämän tekemän työn. Esimiesten kiireinen työtahti on otettava huomioon mietittäessä heiltä saadun positiivisen palautteen määrää. Tiimivastaavaksi alkamisen jälkeen esimiesten kanssa lähennetään.

Iloinen ja toimielias asenne työn tekemiseen ja työssä arvostettavat piirteet myötävaikuttavat positiivisen palautteen saamiseen. Työssä ollaan ahkeria ja motivoituneita riippumatta saadun positiivisen palautteen määrästä. Työntekijöiden viihtyminen työyhteisössä on positiivista palautetta heille itselleen, koska he luovat työyhteisössä vallitsevaa työilmapiiriä. Tiimin saama positiivinen palaute on aina yhdessä ansaittua.

Asiakkailta saadaan positiivista palautetta siten, että he huomioivat työntekijän tekemän työn ja haluavat olla tämän kanssa vuorovaikutuksessa. Positiivinen palaute asiakkailta tulee ansaita. Huomioimalla asiakkaat hyvin myös heiltä voi odottaa vastavuoroista huomioimista.

Positiivista palautetta on se, että yksilön katsotaan olevan hyvä ja pätevä työntekijä, ja hänet halutaan pitää osana työyhteisöä. Työ antaa positiivista palautetta tekijälleen tilanteessa, jossa tekijä on tekemänsä työn tulokseen tyytyväinen.

**Tyyppi 3:** Positiivinen palaute piristää, kertoo arvostuksesta ja parantaa sekä jaksamista että viihtymistä työssä. Positiivinen palaute täytyy tuntua ansaitulta, jotta se voi tuntua hyvältä. Sen vaikutus voimistuu, kun palautetilanne sisältää palautteen saamisen lisäksi muutakin mieltä piristävää keskustelua. Niin käy usein asiakkaiden kanssa.

Positiivinen palaute vahvistaa itsevarmuutta ja luottamusta omaa osaamista kohtaan varsinkin työuran alussa. Se mahdollistaa työskentelyn oikeiden tavoitteiden suuntaisesti ja tukee kehittymisestä osoittamalla hyvät työskentelytavat. Myös itse työ antaa positiivista palautetta, kun se tunnetaan hyvin tehdyksi. Tällöin itseäkin kehuaan.

Positiivinen palaute on tärkeää palautteenantajasta riippumatta. Tärkeintä on luottamus palautteenantajan sanaa kohtaan. Ennalta-arvaamaton positiivinen palaute tuntuu erityisen myönteiseltä, vaikkakin ensireaktio siihen voi vaikuttaa teennäiseltä. Työstä saatua positiivista palautetta arvostetaan ja siihen luotetaan eniten, kun palautteenantajalla tiedetään olevan vertailupohjaa työhön, josta tämä antaa positiivista palautetta. Harvoin suoritettavien ja näkyvien työtehtävien hoitamisesta odotetaan positiivista palautetta. Mikäli sitä ei saada, tehtyä työtä ei katsota arvostettavan, ja odotukset positiivisen palautteen saamista kohtaan laskevat.

Positiivisen palautteen merkityksellisuuden ja uskottavuuden kannalta on parasta, ettei sitä saada liikaa. Positiivisen palautteen myönteinen vaikutus heikkenee, kun sitä saadaan toiminnasta, jota palautteensaaja ei itse arvosta, tai kun positiivisen palautteen edellytyksenä on tehty palvelus.

Työyhteisön koko vaikuttaa saadun positiivisen palautteen määrään: pienessä työyhteisössä palautteen ansaitsijan pystyy tavoittamaan pikaisesti. Positiivista palautetta saadaan ominaisuuksista, joita palautteenantaja arvostaa omassa toiminnassaan.

Työkavereilta saatu positiivinen palaute tekee työskentelystä heidän kanssaan miellyttävää. Läheisiltä työkavereilta saatu positiivinen palaute on vakuuttavaa, koska heihin luotetaan ja heidän antamassa palautteessa välittyy sanojen rinnalla tunteita. Lisäksi työkaverit tietävät, mistä he antavat palautetta tehdessään itsekin samaa työtä.

**Tyyppi 4:** Positiivinen palaute parantaa itsevarmuutta ja jaksamista työssä, osoittaa onnistuneesti hoidetut työtehtävät sekä viestittää arvostusta. Työkavereilta saadaan riittävästi positiivista palautetta, jota on muun muassa tyytyväisyyden osoittaminen toisen läsnäoloa kohtaan. Pitkään kestäneessä työsuhteessa joidenkin työkavereiden välille syntyy ystävyyssuhteita, joissa saadaan ja annetaan positiivista palautetta enemmän ja henkilökohtaisemmin, kuin henkisesti etäisessä työkaverisuhteessa. Saadun positiivisen palautteen määrä kasvaa työssäolovuosien karttuessa. Etenkin asiakkaat antavat positiivista palautetta, kuten kehuja ja sympatian osoituksia sitä enemmän, mitä paremmin he oppivat tuntemaan heitä palvelevan työntekijän. Eniten työhön liittyvää positiivista palautetta saadaan asiakkailta, joita varten työtä tehdään. Heiltä saadulla positiivisella palautteella onkin suurin vaikutus työssä jaksamiseen ja kokemukseen työn arvokkuudesta. He näkevät läheltä heitä palvelevan työntekijän työn sisällön ja työskentelytavan, minkä vuoksi heidän antamansa positiivinen palaute on äärimmäisen aitoa ja vahvistaa työntekijän luottamusta omaan osaamiseen.

Esimiehiltä saadun positiivisen palautteen määrä on pieni, sitä halutaan ja ansaitaan enemmän. Heiltä positiivista palautetta saadaan vain suurissa työtehtävissä onnistumisista. Saadun positiivisen palautteen vähäisyyden ymmärretään johtuvan esimiesten kiireestä ja persoonallisuuseroista. Kun esimiehen kanssa ei tulla hyvin toimeen, tämän antama myönteinen palaute on arveluttavaa. Kun taas henkilökemiat kohtaavat, esimieheltä saatu positiivinen palaute tuntuu aidolta ja sen määrä riittävältä.

Mitä lyhyempi työsuorituksen ja siitä saatavan positiivisen palautteen välinen aika on, sitä paremmalta positiivinen palaute tuntuu. Positiivinen palaute halutaan saada ennemmin suoraan palautteenantajalta, kuin kolmannen osapuolen kautta, jottei palautteen välittämiseen kulunut aika ehdi latistaa sitä.

Tiimivastaavan työtä tiedonvälittäjänä on miellyttävää hoitaa, kun tehtävänä on viedä esimiehiltä saatu positiivinen palaute oman tiimin jäsenille. Palaute kertoo tiimin hyvin tehdystä työstä ja vahvistaa jäsenten uskoa itseän. Tiimivastaava tuntee tällöin iloa koko tiimin puolesta.

**Tyyppi 5:** Suhtautuminen positiiviseen palautteeseen säilyy melko muuttumattomana samalla työnantajalla työskentelyn aikana. Positiivisen palautteen määrä on sidottu työympäristöön ja työn luonteeseen. Positiivista palautetta tehdystä työstä saadaan ystävällisen suhtautumisen, eleiden ja huomionosoitusten kautta, ne viestittävät huomionosoituksen antajan tyytyväisyyttä. Suoran, sanallisen positiivisen palautteen vähäisyys on ymmärrettävää kiireisessä työympäristössä. Kehujen saaminen ei ole koskaan työn tekemisen varsinaisen tavoite.

Työkavereilta saadaan eniten ja luontevimmin positiivista palautetta. Sitä ovat suorien sanojen lisäksi yksilön aikaisempien onnistumisten muisteleminen ja niistä yhdessä puhuminen. Läheisiltä työkavereilta saadaan positiivista palautetta myös sanattomasti käyttäytymisen kautta.

Vähiten positiivista palautetta saadaan esimiehiltä, mikä voi johtua esimiesten epätietoisuudesta konkreettisen työn tekijöiden onnistumisista kohtaan. Esimiesten työntekijöille asettamat vaatimukset on täytetty, kun heiltä saadaan positiivista palautetta. Positiivinen palaute tarkoittaa sanojen lisäksi esimiesten osoittamaa luottamusta työntekijää kohtaan. Esimiesten kanssa lähennyttään työssäolovuosien myötä, mikä helpottaa vuorovaikutusta heidän kanssaan ja vaikuttaa heiltä saatuun positiiviseen palautteeseen sitä rentouttavasti.

Positiivinen palaute on tärkeää palautteenantajasta riippumatta. Se piristää, kasvattaa varmuutta omasta osaamisesta, auttaa jaksamaan työssä ja viestittää arvostusta. Vaikka pienistäkin töistä saatu positiivinen palaute tuntuu hyvältä, eniten mieltä parantaa suurista tai vaativista

työtehtävistä saatu myönteinen palaute. Erityisesti työuran alussa positiivisen palautteen saaminen on tärkeää sen rohkaisevan vaikutuksen vuoksi. Se auttaa lieventämään turhaa epävarmuutta.

**Tyyppi 6:** Positiivista palautetta saadaan paljon. Se kasvattaa itsevarmuutta ja rohkeutta työssä sekä vahvistaa itsetuntoa työntekijänä. Positiivisen palautteen seurauksena kasvavat pystyvyyden tunteet kannustavat kehittämään itseä edelleen. Pitkällä tähtäimellä ulkopuolelta saatu positiivinen palaute parantaa myös taitoa rohkaista ja kehua itse itseään. Positiivinen palaute kertoo palautteensaajan tehneen hyvää työtä. Siitä saa toistuvasti hyvän ja pirteän olon, kun palautetilannetta muistelee jälkepäin.

Itsetunnon ollessa heikko saatua positiivista palautetta ei tunneta ansaittavan. Ajan myötä positiivinen palaute kuitenkin parantaa itsetuntoa, ja kehut aletaan nähdä ansaittuina. Palaute on parasta saada ilman välikäsiä, jotta se saadaan varmasti alkuperäisessä muodossaan. Jotta saatu positiivinen palaute pystytään ottamaan vastaan, työntekijän näkemyksen tulee olla yhdenmukainen saadun palautteen sisällön kanssa. Jos positiivista palautetta ei koeta ansaituksi, se aiheuttaa enemmän huonon, kuin hyvän mielen. Positiivisen palautteen kyseenalaistamisen voi aiheuttaa sen liian suuri määräkin.

Onnistumisia ja niistä positiivista palautetta saadakseen työntekijällä täytyy olla oma-aloitteisuutta työssä. Yksilö kasvaa vahvemmaksi saadessaan näyttää taitonsa niin, että ne hyödyllisyytensä vuoksi huomioidaan. Positiivinen palaute osoittaa hyvät toimintatavat työssä.

Positiivista palautetta saadaan asiakkailta, mutta sen antaminen ei ole asiakkaiden tehtävä. Oman tiimin jäseniltä saadut kehut vahvistavat kokemusta omasta tärkeydestä. Työkavereiden välillä liikkuva positiivinen palaute parantaa työilmapiiriä ja työssä viihtymistä sekä vahvistaa työmotivaatiota. Läheisiltä työkavereilta positiivista palautetta voi saada paitsi sanallisesti, myös eleiden kautta. Esimiehiltä saadun positiivisen palautteen kuljettaminen ja jakaminen omassa tiimissä on mukavaa ja saa tiimivastaavan tuntemaan itsensä hyödylliseksi. Koko tiimille tarkoitettun positiivisen palautteen tiimivastaava jakaa tarkasti ja huolella.

Esimiehiltä saatu positiivinen palaute tekee esimiehistä helposti lähestyttäviä ja rentouttaa vuorovaikutusta heidän kanssaan. Kasvotusten esimiehiltä saatu positiivinen palaute tuntuu paremmalta, kuin välikäden kautta saatu. Heiltä saadaan positiivista palautetta harvoin.

**Tyyppi 7:** Positiivista palautetta on miellyttävää saada, ja sitä saadaan riittävästi. Positiivinen palaute piristää ja luo tyytyväisyyden tunteita sekä itseä että omaa työtä kohtaan. Se on samanarvoista palautteenantajasta riippumatta. Suurin osa saadusta positiivisesta palautteesta on sanallista, ulkopuolelta tullutta. Sen lisäksi itse työ antaa positiivista palautetta tekijälleen, kun tekijä on tyytyväinen työhönsä ja työnsä tulokseen.

Kaiken saadun positiivisen palautteen tunnetaan olevan aitoa. Positiivisen palautteen saamisen säännöllisyys ei ole tärkeää, sen väliaikaisella puuttumisella ei ole haitallisia vaikutuksia työntekijään eikä työn tekemiseen. Työt tehdään hyvin ja iloisella mielellä riippumatta saadun positiivisen palautteen määrästä. Kun itse ja omaan toimintaan suhtaudutaan kriittisesti, itselle ei anneta kehuja. Ulkopuolelta saatu positiivinen palaute kertoo, että työt on hoidettu hyvin ja palautteenantajan odotukset on täytetty. Positiivisen palautteen saaminen muistuttaa myös sen antamisesta.

Positiivisen palautteen määrä ja sisältö riippuu työstä ja työympäristöstä. Työyhteisössä, jossa yhteiseksi tarkoitettua positiivisesta palautteesta syntyy kilpailua, saatua positiivista palautetta on vaikea ottaa vastaan. Henkilökohtainen positiivinen palaute onkin luonteeltaan helpompi, koska siitä ei synny kilpailua. Odottamattomiin positiivisiin palautteisiin ei osata regoida luontevasti, ensirekatiota kuvaa hämmennys. Yllättävät positiiviset palautteet painuvat kuitenkin hyvin mieleen.

Hyviltä, läheisiltä työkavereilta positiivista palautetta saadaan paitsi sanallisesti myös sanattomasti käyttäytymisen kautta. Sanatonta positiivista palautetta on muun muassa yksilön työn huomioiminen niin, että työkaveri mukauttaa omaa toimintaansa yksilön työhön sopivaksi. Työkavereilta ei kuitenkaan yleensä saada paljoa positiivista palautetta. Esimiehiltä saatu positiivinen palaute on hyvin suoraa ja palautetapahtuma heidän kanssaan on kestoltaan lyhyt.

Saadut positiiviset palautteet voivat palautua mieleen, kun palautteenantajaa nähdään. Palautteenantaja tunnustetaan, kun tältä saatu positiivinen palaute on ollut jollain tapaa merkittävä.

#### **4 POSITIIVISEN PALAUTTEEN SAAMISEN JAETUT KOKEMUKSET**

Käyn tässä luvussa dialogia tutkimukseni tulosten ja aiempien palautetutkimusten tulosten kesken. Huomioni kohteena ovat vain ne tutkimukseni tuloksissa ilmenevät seikat, jotka toistuvat mahdollisimman monessa esittämässäni yleisen merkitysverkoston tyypissä. Merkitseväni tutkimustuloksen perään sulkeisiin, missä tyypeissä kyseinen tulos esiintyy.

Tulokset kertovat myönteisestä suhtautumisesta saatuun positiiviseen palautteeseen ja sen saamisen myönteisistä vaikutuksista, joita oli huomattavasti kielteisiä enemmän. Myönteiset vaikutukset koskivat pääasiassa palautteensaajan tunnetiloja, käsityksiä itsestä työntekijänä ja käsityksiä omasta työskentelystä. Positiivisen palautteen ominaisuus tukea yksilön myönteistä minäkäsitystä tekeekin sen vastaanottamisesta mieluista (Fisher ym. 1979, 357). Useissa palautetutkimuksissa on lisäksi havaittu positiivisen palautteen myönteiset vaikutukset palautteensaajaan tai hänen työskentelyynsä (esim. Berlin 2008; Gollwitzer ym. 2012; Jaworski & Kohli 1991; Nusbaum ym. 2012; Viitala 2002). Toisaalta tuloksissa korostuu palautteensaajan tunne palautteen ansaitsemisesta, jota ilman saatu positiivinen palaute ei voi tuntua hyvältä (tyypit 1,2,3 ja 6). Eräissä aiemmassa palautetutkimuksessa on todettu, että työntekijän tuntemus alhaisesta pystyvyydestä aiheuttaa saadun positiivisen palautteen tulkitsemisen virheelliseksi. Tämän seurauksena saatua positiivista palautetta ei koeta myönteiseksi (Mudgett, Nease & Quinones 1999, 812). Palaute ei siis johda välttämättä palautteenantajan odottamaan lopputulokseen, koska palautteensaajan henkilökohtainen näkemys voi estää positiivisen palautteen hyväksymisen (vrt. Ruohotie 1995, 43-44).

Saadun positiivisen palautteen yhdenmukaisuus oman näkemyksen kanssa tai luottamus palautteenantajan asiantuntijuuteen toiminnan arvioinnissa on tärkeää, jotta saadun positiivisen palautteen voi ottaa varauksetta vastaan myönteisenä (tyypit 1,2,3,4 ja 6). Tämä tutkimustulos saa voimakasta tukea Fisherin ym. (1979, 355-357) kirjallisuuskatsauksesta sekä osittaista tukea Grellerin (1998) tutkimuksesta, jonka mukaan liian positiivisen palautteen hyväksyminen on vaikeaa sen ollessa ristiriidassa omiin käsityksiin nähden. 360

asteen palautetta tutkineet Atwater & Brett (2001, 935-938) sekä eri lähteistä saadun palautteen ristiriitaisuutta tutkineet Greller & Parsons (1992) totesivat myös, että palautteeseen reagoimiseen vaikuttaa oman näkemyksen yhdenmukaisuus / ristiriitaisuus saadun palautteen kanssa. Mikäli työyhteisön muilta työntekijöiltä saatu palaute latistaa itse tehtävän suorittamisesta saatua myönteistä palautetta, siihen ei kiinnitetä paljoa huomiota. Jos taas tehtävän antama palaute on ollut jollain tapaa yksilölle kielteistä, muiden työntekijöiden antamalla positiivisella palautteella on suurempi painoarvo yksilön itsearviointissa. (Greller & Parsons 1992.)

Positiivinen palaute parantaa varmuutta itseen tai työn tekemiseen (tyypit 1,3,4,5 ja 6). Vaikutussuhde on yhdenmukainen esimiehen ja alaisen välistä palautetapahtumaa käsittelevän tutkimuksen kanssa, jossa palkitsevan palautteen todettiin antavan palautteensaajalle vahvoja pystyvyyden tunteita ja varmuuttua omaan työskentelyyn (Berlin 2008, 142-143). Korkealaatuinen positiivinen palaute voi aiheuttaa jopa oman toiminnan yliarviointia (Nusbaum ym. 2012).

Yhtenä positiivisen palautteen lähteenä nähtiin itse työ, joka antaa positiivista palautetta tekijälleen tekijän ollessa itse tyytyväinen työnsä tulokseen (tyypit 1, 2, 3 ja 7). Työtehtävän antaman positiivisen palautteen on osoitettu olevan erityisen arvokas palautelähde (Fisher ym. 1979, 350-351; Greller & Parsons 1992), vaikka esimiehet eivät tunnistaisikaan tämän palautelähteen tärkeyttä työntekijälle (Greller 1980, 25-26). Tehtävän antama palaute on nähty merkittävimpänä vaikuttajana työntekijän itsearviointissa, mikä toteutuu voimakkaimmin juuri tehtävän antaman positiivisen palautteen suhteen (Greller & Parsons 1992). Tässä tutkimuksessa itse itselle annettua palautetta tai työtehtävän antamaa palautetta ei kuitenkaan nähty ylivoimaisesti tärkeimpänä palautelähteenä. Joissain tutkimuksissa on rinnastettu itsen ja työn antama palaute (ks. Ashford 1993; Herold & Parsons 1985). Se antaa aiheita olettaa, että työn antama palaute on riippuvainen palautteensaajan valmiudesta tai kyvyistä hyväksyä kyseinen palaute (vrt. Ruohotie 1995, 43-44).

Henkinen läheisyys työkavereiden kanssa parantaa heiltä saadun positiivisen palautteen uskottavuutta tai henkilökohtaisuutta (tyypit 2, 3, 4 ja 5). Läheiset välit esimiehiin taas parantavat heiltä saatua positiivista palautetta (tyypit 1, 4 ja 5). Tunne palautteenantajan henkisestä läheisyydestä vaikuttaa myönteisesti koettuun palautteen tarkkuuteen, sen

vastaanottamisen vaivattomuuteen (Fisher ym. 1979, 353, 356-357) ja esimiesten kohdalla heidän antaman palautteen uskottavuuteen (Berlin 2008, 216). Esimiehen ja työntekijän välistä vuorovaikutusta korostavasta vaihtosuhteesta (leader-member exchange theory) on saatu selville, että läheisessä suhteessa esimiehiin olevat työntekijät saavat enemmän palautetta esimiehiltään kuin henkisesti kaukaisemmassa suhteessa olevat (Lee & Mueller 2002, 175). Lisäksi luottamus palautteenantajaan vahvistaa tyytyväisyyttä tältä saatuun palautteeseen. (Levy ym. 2004, 175).

Tulosten mukaan saatu positiivinen palaute ei vaikuta työsuoritukseen (tyypit 1, 2, 5 ja 7), vaan työt tehdään hyvin positiivisen palautteen saamisesta riippumatta. Aikaisemmissa tutkimuksissa saadun positiivisen palautteen on taas osoitettu parantavan työsuoritusta (Becker & Klimoski 1989, 350; Jaworski & Kohli 1991, 198; Larsen, London, & Thisted 1999, 19; Nusbaum ym. 2012). Gollwitzerin ym. (2012, 992, 994) mukaan saatu positiivinen palaute parantaa työsuoritusta, mikäli palautteensaajalla on kykyjä käsitellä ja prosessoida positiivista palautetta oman toiminnan parantamiseksi. Reaktio saatuun palautteeseen riippuu siitä, miten palautteensaaja tulkitsee ja käsittelee saamaansa palautetta (Ruohotie 1995, 43-44). Sen perusteella oletan, että palautteensaaja on itse paras arvioimaan yhteyttä, joka vallitsee saadun palautteen ja työsuorituksen välillä. Useissa aikaisemmissa palautetutkimuksissa työntekijän suorituksen arviointi oli toteutettu täysin tai osittain esimiesten toimesta, ei oman tutkimukseni mukaisesti ainoastaan itse suorituksen tekijän näkökulmasta.

Läheisiltä työkavereilta saadaan sanallisen positiivisen palautteen lisäksi sanatonta positiivista palautetta käyttäytymisen ja eleiden kautta (tyypit 2, 5, 6 ja 7). Heroldin & Parsonsin (1985, 293-296) mukaan palautteensaaja tekee havaintoja hänelle tarkoitettusta palautteesta palautteenantajan käyttäytymisen ja toiminnan pohjalta, jotka voivat viestittää joko positiivista tai negatiivista palautetta. Palautteen havaitseminen on Fisherin ym. (1979, 353-354) ja Ruohotien (1995, 45) mukaan riippuvainen palautteen saamisen ajankohdasta, tiheydestä ja sen positiivisuudesta / negatiivisuudesta. Positiivinen palaute havaitaan yleensä negatiivista palautetta herkemmin, koska se ei tunnu uhkaavalta. Tutkimukseni tuloksista nousi myös esiin työpäristön ja työn luonteen vaikutus saadun positiivisen palautteen määrään (tyypit 3, 5 ja 7). Kiireinen työtahti voi vähentää saadun positiivisen palautteen määrää (tyyppi 5). Palautteen saatavuuteen myönteisesti vaikuttava tekijä on taas työyhteisön



pieni koko, jossa sekä mahdolliset palautteenantajat että palautteensaajat ovat usein fyysisesti lähellä toisiaan (tyyppi 3).

## 5 POHDINTA

Tutkimukseni tarkoituksena oli selvittää julkisessa organisaatiossa työskentelevien tiimivastaavien kokemuksia positiivisen palautteen saamisesta. Palautelähteiksi rajasin organisaation sisäiset ja ulkoiset sidosryhmät. Tulokset osoittivat positiivisen palautteen saamisen olevan tapahtumana hyvin moninainen, minkä vuoksi palautetapahtumaa ei mielestäni tulisikaan ymmärtää kontekstistaan riippumattomaksi vuorovaikutukseksi. Tutkimukseni tulosten mukaan positiivisen palautteen saamisella oli huomattavasti enemmän myönteisiä kuin kielteisiä vaikutuksia. Toisaalta monet myönteiset vaikutukset olivat riippuvaisia enemmän tai vähemmän itse positiiviseen palautteeseen tai palautetilanteeseen liittyvistä tekijöistä. Mielenkiintoista olisi tutkia positiivisen palautteen antamista ja saamista yhdistämällä havainnointi ja haastattelut. Tällöin subjektiivisia kokemuksia voisi vertailla käytännön toiminnan kanssa. Muistan joskus lukeneeni havainnoimalla tehdyistä palautetutkimuksista, mutta niiden määrä on todella pieni. Lisäksi positiivisen palautteen saamisen vaikutusten kriteereitä pitäisi mielestäni tarkastella lähemmin. Tutkimukseni osoitti muun muassa myönteisten vaikutusten olemassaolon, mutta yksistään se tieto ei ole riittävä, ellei työyhteisöillä ole tarpeeksi sovellettavaa tietoa toivottavien vaikutusten saavuttamisesta.

Pääosin tulokset olivat yhdenmukaisia aiempien tutkimustulosten ja kirjallisuuden kanssa, joista ne saivat myös tukea. Poikkeus yhdenmukaisuudessa ilmeni saadun positiivisen palautteen ja työsuorituksen välisessä yhteydessä. Tutkimukseni tulosten mukaan saatu positiivinen palaute ei vaikuta työssä suoritutumiseen (tyypit 1, 2, 5 ja 7). Aiempien tutkimustulosten mukaan positiivinen palaute vaikuttaa työsuoritukseen sitä parantavasti (ks. Becker & Klimoski 1989, 350; Jaworski & Kohli 1991, 198; Larsen ym. 1999, 19; Nusbaum ym. 2012) tai mahdollistaa aikaisempaa paremman työssä suoriutumisen (ks. Gollwitzer ym. 2012, 992, 994). Suorituksen arviointitapa voi selittää ainakin osittain poikkeavia tutkimustuloksiani. Useissa palautetutkimuksissa työntekijän suorituksen arviointi on toteutettu kokonaan tai osittain hänen esimiehensä toimesta. Omassa tutkimuksessani taas tiimivastaavan suorituksen arvioi ainoastaan tiimivastaava itse eli kyseessä oli itsearviointi.

### Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Fenomenologisen tutkimuksen luotettavuuden kulmakivi on tutkijan kyky tavoittaa ilmiö sellaisena, kuin se tutkittavalle näyttäytyy. Absoluuttisessa mielessä toisen kokemuksen tavoittaminen on mahdotonta. Sen vuoksi olen pyrkinyt kuvaamaan mahdollisimman tarkasti luotettavuuden kannalta keskeisen analyysimetodin ja sen eri vaiheissa tapahtuneen aineiston ja ajatusteni työstämisen. Analyysimetodiin kiinnittyvän fenomenologisen reduktion käytöstä tunsin oppineeni lisää aina analyysin edettyä. Uskoisin kuitenkin oppimista tapahtuvan riippumatta kyseisen metodin käyttökerroista, sillä täydellistä luotettavuutta reduktion suhteen kokemuksen tutkimuksessa ei voi saavuttaa; siihen voi vain pyrkiä. Aineistoa työstäessäni mietin tietoisesti useita kertoja, onko aineistosta esiin noussut merkityssuhde minun vai tutkittavan kokemusmaailmaan kuuluva. Tärkeintä näissä vaiheissa oli rehellisyys ja avoimuus sekä itselle että tutkimusaineistolle. (vrt. Perttula 1995b, 44-45.)

Perttula (1995b, 43-44) on määritellyt yhdeksän kokemuksen tutkimuksen yleistä luotettavuuden kriteeriä, jotka koskevat myös fenomenologista tutkimusta. Arvioin seuraavissa kappaleissa omaa tutkimustani sekä Perttulan kriteerien että Alasuutarin, Koskisen & Peltosen (2005, 258-263) esittämien näkökulmien pohjalta.

Menetelmälliset valinnat ovat mielestäni pääpiirteittäin onnistuneet. Ennen tutkimukseni aloittamista etsin paljon tietoa puhtaasta fenomenologiasta, mikä saattoi aiheuttaa tutkimuksen joissain vaiheissa ajatusteni sekavuutta, koska en ollut osannut yhdistää jo ymmärtämiini asioihin uutta tietoa oikein. Olin ajatellut analyysin ensimmäisiin vaiheisiin asti tekeväni fenomenologista tutkimusta, koska sekä analyysimetodini että toimintaani ja ajatteluaani ohjannut eksistentiaalinen fenomenologia pohjautuvat puhtaaseen fenomenologiaan. En siis ollut osannut erottaa käsitteitä toisistaan riittävän jyrkästi tutkimuksen alussa, mutta se ei aiheuttanut oman toimintani systemaattisuuden kannalta ongelmia. Fenomenologinen pyrkimys yleiseen tietoon tuli ajatuksiini voimakkaasti analyysin viimeisessä vaiheessa. En kuitenkaan koe sen ohjanneen tulosten muotoutumista tiedostettuani ristiriitaisuuden lähtökohtaisten menetelmällisten valintojeni kanssa.

Omaa roolia tutkijana on haastavaa tarkastella osana tutkimustyötä, koska omalle toiminnalleen voi sokeutua sitä huomaamatta. Erityisesti tutkimuksen teon alussa ja tekemiäni haastattelujen jälkeen tunsin välillä unohtaneeni täysin itseni tutkijana. Pidän tätä

luonnollisena, koska oma tutkijan identiteettini oli tuolloin vasta hahmottumassa, kuten sen toisaalta voi tuntea olevan vieläkin. Jotta tunsin varmuudella käsitteleväni aineistoa objektiivisesti, pidin useita mietintätauvoja oman roolini ja toimintani vaikutuksista tutkimuksen tekemiseen. Jo heti analyysin alussa tein itselleni selväksi velvollisuuden lukea litteroituja haastatteluja siten, että huomaan niistä haastattelijan eli itseni vaikutuksen haastateltavan vastauksiin. Tämä oli osoittautunut vaikeaksi asiaksi itse haastattelutilanteessa. Vajaa viikon tauot analyysin eri vaiheissa auttoivat hahmottamaan oman subjektiivisen tarkastelutapani merkityksen. Tauot helpottivat aineiston näkemistä sellaisena, kuin se oli. Olenkin mielestäni edennyt tutkimuksessani aineiston ehdoilla ja säilyttänyt eksistentiaalisen fenomenologian mukaisesti kokemuksen yksilökohtaisuuden mahdollisimman pitkään. Tavoitteenani on ollut kuvata tutkimusprosessin eteneminen ja tekemäni valinnat siten, että lukija pystyy hahmottamaan tutkimukseni ehjänä kokonaisuutena. (vrt. Perttula 1995b, 43-44.) Oman näkemykseni mukaan olen päässyt näihin tavoitteisiini hyvin yksityiskohtaisen analyysimetodin avulla.

Luotettavuutta lisätäkseen otin tutkittavat mukaan toimintani arviointiin käyttämällä jäsenvalidaatiota. Lähetin sähköpostitse kullekin tutkittavalle tämän haastattelun pohjalta rakentamani yksilökohtaisen merkitysverkoston positiivisen palautteen saamisen kokemuksista. Pyysin tutkittavia kertomaan mielipiteensä heidän kokemustensa kuvauksesta kysymällä, onko kuvauksessa heidän mielestään jotain muutettavaa, poistettavaa tai lisättävää. Lukuunottamatta yhden tutkittavan pyyntöä muuttaa yhtä sanaa, yksilökohtaiset merkitysverkostot kuvasivat tutkittavien mielestä niitä kokemuksia, jotka he olivat haastatteluissa kertoneet. Muutin yhden tutkittavan pyytämän sanan, koska näin sen täysin aiheellisena pyyntönä. Lisäksi yksi tutkittava oli huolissaan tunnistettavuudesta. Kerrottuani hänelle lyhyesti kuvauksen muuttumisesta jatkossa yleisempään muotoon, hän hyväksyi oman kokemuksensa kuvauksen, jos ja kun häntä ei siitä tulla tunnistamaan. (vrt. Alasuutari, Koskinen & Peltonen 2005, 259-262.)

Jokaisessa kokemuksen tutkimuksessa tutkijalla on merkittävä vastuu omasta toiminnastaan, koska toinen tutkija ei voi osoittaa tutkimuksen luotettavuutta toistamalla sen. Samalla tavalla tehtyjen kokemusten tutkimusten tulokset muuttuvat tutkittavien kokemusten muuttuessa, eli jatkuvasti. Sen vuoksi olen pyrkinyt kertomaan tutkimusprosessistani siten, että itseni lisäksi

myös toiset saisivat parhaat keinot tutkimukseni arvioimiseen. (vrt. Alasuutari ym. 2005, 258; Perttula 1995b, 44.)

Tunnen olevani kehittynyt tutkijana. Ahaa-elämykset tutkimuksen eri vaiheissa antoivat minulle intoa ja varmuutta jatkaa. Ne myös kertoivat tilanteesta riippuen joko oppimisesta tai oikeanlaisesta toiminnasta. Minulle oli tärkeää, että lukiessani tätä tutkielmaani tunnistin siitä itseni, oman persoonallisen tyylini, mutta toisaalta myös muuttumiseni, tutkijana kasvamisen.

## LÄHTEET

- Alasuutari, P., Koskinen, I. & Peltonen, T. (2005). Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino.
- Ashford, S.J. (1993). The feedback environment: An exploratory study of cue use. *Journal of Organizational Behavior* 14(3): 202-224. Haettu 17.8.2012. <<http://www.jstor.org/login.ezproxy.ulapland.fi/stable/2488329>>
- Ashford, S.J., Blatt, R. & VandeWalle, D. (2003). Reflections on the looking glass: A review on feedback-seeking behavior in organizations. *Journal of Management* 29(6): 773-799. Haettu 11.9.2012. <<http://jom.sagepub.com/login.ezproxy.ulapland.fi/content/29/6/773.full.pdf+html>>
- Ashworth, P. (2008). *Conceptual Foundations of Qualitative Psychology*. Teoksessa J. Smith (toim.) *Qualitative Psychology. A Practical Guide to Research Methods*. London: SAGE Publications, 4-25.
- Atwater, L.E. & Brett, J.F. (2001). 360 Feedback: Accuracy, reactions and perceptions of usefulness. *Journal of Applied Psychology* 86(5): 930-942.
- Becker, T.E. & Klimoski, R.J. (1989). A field study of the relationship between the organizational feedback environment and performance. *Personnel Psychology* 42(2): 343-352. Haettu 9.9.2012. <<http://search.proquest.com/login.ezproxy.ulapland.fi/docview/220131938/fulltextPDF/1390F8DC9E61B1B3353/1?accountid=11989>>
- Berlin, S. (2008). Innostava, lannistava, helpottava palaute: Alaisten kokemuksia ja näkemyksiä esimiehen ja alaisen välisestä palautevuorovaikutuksesta. Vaasa: Vaasan yliopisto. Haettu 20.8.2012. <[http://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn\\_978-952-476-245-8.pdf](http://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-245-8.pdf)>
- Fedor, D.B. & Herold, D.M. (2003). Individual differences in feedback propensities and training performance. *Human Resource Management Review* 13(4): 675-689. Haettu 18.9.2012 <<http://www.sciencedirect.com/login.ezproxy.ulapland.fi/science/article/pii/S1053482203000664>>
- Fisher, C.D., Ilgen, D.R. & Taylor, M.S. (1979). Consequences of Individual Feedback on Behavior in Organizations. *Journal of applied psychology* 64(4): 349-371.

- Giorgi, A. (1985a). Sketch of a Psychological Phenomenological Method. Teoksessa Giorgi, A. (toim.) Phenomenology and Psychological Research. Pittsburgh: Duquesne University Press, 8-22.
- Giorgi, A. (1985b). The Phenomenological Psychology of Learning and the Verbal Learning Tradition. Teoksessa Giorgi, A. (toim.) Phenomenology and Psychological Research. Pittsburgh: Duquesne University Press, 23-85.
- Giorgi, A. (1997). The theory, practice and evaluation of the phenomenological method as a qualitative research procedure. Journal of Phenomenological Psychology 28(2): 235-261. Haettu 17.6.2012.  
<<http://web.ebscohost.com/login.ezproxy.ulapland.fi/ehost/viewarticle?data=dGJyMPPp44rp2%2fdV0%2bnjjsfk5Ie46bJPta61Trak63nn5Kx95uXxjL6srUqypbBIr6ieSbCws0%2b4prE4v8OkjPD X7Ivf2fKB7eTnfLujt0izq7ZKr6u1PurX7H%2b72%2bw%2b4ti7eeTepIzf3btZzJzfhrustU%2bwpqR%2b7ejrefKz5ozr4sSN6uLSffbq&hid=8>>
- Giorgi, A. & Giorgi, B. (2008). Phenomenology. Teoksessa J. Smith (toim.) Qualitative Psychology. A Practical Guide to Research Methods. London: SAGE Publications, 26-52.
- Giorgi, A. (2012). The Descriptive Phenomenological Psychological Method. Journal of Phenomenological Psychology 43(1): 3-12. Haettu 20.6.2012. <<http://web.ebscohost.com/login.ezproxy.ulapland.fi/ehost/viewarticle?data=dGJyMPPp44rp2%2fdV0%2bnjjsfk5Ie46bJPta61Trak63nn5Kx95uXxjL6srUqypbBIr6ieSa6wrlC4qbA4v8OkjPDX7Ivf2fKB7eTnfLuntUu1rq5Jr6ikhN%2fk5VXj5KR84LPffuac8nnls79mpNfsVbWrrkizp7JOpNztiuvX8lXu2uRe8%2bLqbOPu8gAA&hid=14>>
- Gollwitzer, P.M., Marquardt, M.K. & Oettingen, G. (2012). Mental contrasting turns positive feedback on creative potential into successful performance. Journal of Experimental Social Psychology 48(5): 990–996. Haettu 17.8.2012. <<http://www.psych.nyu.edu/gollwitzer/1-s2.0-S002210311200056X-main.pdf>>
- Greller, M.M. (1980). Evaluation of feedback sources as a function of role and organizational level. Journal of Applied Psychology 65(1): 24-27.

- Greller, M.M. (1998). Participation in the performance appraisal review: Inflexible manager behavior and variable worker needs. *Human Relations* 51(8): 1061-1083. Haettu 17.8.2012. <http://search.proquest.com/login.ezproxy.ulapland.fi/docview/231430824/1392DFE05D732387F3/1?accountid=11989>
- Greller, M.M. & Parsons C.K. (1992). Feedback and feedback inconsistency as sources of strain and self-evaluation. *Human Relations* 45(6): 601-?. Haettu 19.8.2012. <<http://search.proquest.com/login.ezproxy.ulapland.fi/docview/231487607/fulltext/13894F8AAA03DCC1FFC/1?accountid=11989>>
- Herold, D.M. & Parsons, C.K. (1985). Assessing the feedback environment in work organizations: Development of the job feedback survey. *Journal of Applied Psychology* 70(2): 290-305.
- Himanka, J. (1995). *Esipuhe. Teoksessa E. Husserl. Fenomenologian idea: viisi luentoa.* Suom. J. Himanka, J. Hämäläinen & H. Sivenius. Helsinki: Loki-Kirjat, 9-23.
- Husserl, E. (1995). *Fenomenologian idea: viisi luentoa.* Suom. J. Himanka, J. Hämäläinen & H. Sivenius. Helsinki: Loki-Kirjat.
- Jaworski, B.J. & Kohli, A.K. (1991). Supervisory feedback: Alternative types and their impact on salespeople's performance and satisfaction. *Journal of Marketing Research* 28(2): 190-201. Haettu 9.9.2012. <<http://search.proquest.com/login.ezproxy.ulapland.fi/docview/235208647/fulltextPDF/1390F91EADA6A1A4C9A/3?accountid=11989>>
- Larsen, H.H., London, M. & Thisted L.N. (1999). Relationship between feedback and self-development. *Group and Organization Management* 24(1): 5-27. Haettu 16.8.2012. <<http://search.proquest.com/login.ezproxy.ulapland.fi/docview/203361139/fulltextPDF/13898D9370E63024C75/2?accountid=11989>>
- Lee, J. & Mueller, B.H. (2002). Leader-member exchange and organizational communication satisfaction in multiple contexts. *The Journal of Business Communication* 39(2): 220-244. Haettu 2.9.2012. <<http://job.sagepub.com/login.ezproxy.ulapland.fi/content/39/2/220.full.pdf+html>>

- Lehtomaa, M. (2009). Fenomenologinen kokemuksen tutkimus: Haastattelu, analyysi ja ymmärtäminen. Teoksessa J. Perttula & T. Latomaa (toim.) Kokemuksen tutkimus. Merkitys – tulkinta– ymmärtäminen. Tampere: Juvenes Print, 163-194.
- Lehtovaara, M. (1994). Lauri Rauhalan suorittaman ihmisen ongelman merkitys psykologialle. Teoksessa J. Perttula (toim.) Ihmisen jäljillä – Lauri Rauhala psykologian urauurtaja. Helsinki: Snellman-korkeakoulu, 27-49.
- Levy, P.E., Snell, A.F. & Steelman, L.A. (2004). The feedback environment scale: Construct definition, measurement, and validation. *Educational and Psychological Measurement* 64(1): 165-184. Haettu 4.9.2012. <<http://epm.sagepub.com/login.ezproxy.ulapland.fi/content/64/1/165.full.pdf+html>>
- Moustakas, C. (1994). *Phenomenological research methods*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Mudgett, B.O., Nease, A.A. & Quinones M.A. (1999). Relationships among feedback sign, self-efficacy, and acceptance of performance feedback. *Journal of Applied Psychology* 84(5): 806-814.
- Nusbaum, L., Plakht, Y., Raizer, H. & Shiyovich, A. (2012). The association of positive and negative feedback with clinical performance, self-evaluation and practice contribution of nursing students. *Nurse Education Today*. Article in Press. Haettu 3.9.2012. <<http://www.sciencedirect.com/login.ezproxy.ulapland.fi/science/article/pii/S0260691712002596>>
- Perttula, J. (1994). Psykologisen tajuntatieteen perusteista. Teoksessa J. Perttula (toim.) Ihmisen jäljillä – Lauri Rauhala psykologian urauurtaja. Helsinki: Snellman-korkeakoulu, 50–73.
- Perttula, J. (1995a). Kokemus psykologisena tutkimuskohteena. Johdatus fenomenologiseen psykologiaan. Tampere: Suomen fenomenologinen instituutti.
- Perttula, J. (1995b). Kokemuksen tutkimuksen luotettavuudesta.
- Perttula, J. (1998). *The Experienced Life-Fabrics of Young Men*. Jyväskylä: University of Jyväskylä.



- Perttula, J. (2000). Kokemuksesta tiedoksi: fenomenologisen metodin uudelleen muotoilua. *Kasvatus* 31(5): 428-442.
- Perttula, J. (2009). Kokemus ja kokemuksen tutkimus: fenomenologisen erityistieteen tieteenteoria. Teoksessa J. Perttula & T. Latomaa (toim.) *Kokemuksen tutkimus. Merkitys – tulkinta–ymmärtäminen*. Tampere: Juvenes Print, 115–162.
- Rauhala, L. (1989). *Ihmisen ykseys ja moninaisuus*. Helsinki: Sairaanhoidtajien Koulutussäätiö.
- Rauhala, L. (1990). *Humanistinen psykologia*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Rauhala, L. (1993). Eksistentiaalinen fenomenologia hermeneuttisen tieteenfilosofian menetelmänä. Tampere: Tampereen yliopisto, vol 41.
- Rauhala, L. (1994). Ihmisen olemassaolon tutkiminen situationaalisenä säätöpiirinä. Teoksessa J. Perttula (toim.) *Ihmisen jäljillä – Lauri Rauhala psykologian urauurtaja*. Helsinki: Snellman korkeakoulu, 10-26.
- Rauhala, L. (1998). *Ihmisen ainutlaatuisuus*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Rauhala, L. (2005). *Ihmiskäsitys ihmistyössä*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Ruohotie, P. (1995). Työsuorituksen arviointi ja palautteen antaminen. Teoksessa R. Turpeinen (toim.) *Ammattitutkintojen ja näyttökokeiden teoreettisia perusteita. Työelämän tutkimus*. Opetushallitus, 31–61.
- Saarinen, E. (2002). Fenomenologia ja eksistentialismi. Teoksessa I. Niiniluoto & E. Saarinen (toim.) *Nykyajan filosofia*. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö, 215-260.
- Viitala, R. (2002). Osaamisen johtaminen esimiestyössä. *Liiketaloustiede* 44. Vaasa: Vaasan yliopisto. Haettu 15.8.2012. <[http://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn\\_951-683-987-8.pdf](http://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn_951-683-987-8.pdf)>

## LIITTEET

### Liite 1

Hei!

Pistän nyt hiukan infoa ensi viikon haastattelustasi.

Gradussani tutkin tiimivastaavien kokemuksia positiivisen palautteen saamisesta. Koska kyseessä on kokemuksen tutkimus, en laadi tarkkoja haastattelukysymyksiä, vaan keskustelumme etenee omalla painollaan.

Kiinnostukseni kohteena ovat Sinun kokemuksesi positiivisen palautteen saamisesta koko siltä ajalta, jonka olet ollut työssä \*\*\*. Kokemukset on tarkoitus saada esiin juuri sellaisina, kuin olet ne itse kokenut, eli mahdollisimman aitoina ja omakohtaisina. Haluan tutkia positiivisen palautteen merkitystä Sinulle ja niitä erilaisia tilanteita, joissa olet saanut positiivista palautetta. Tarkoitukseni on myös selvittää, minkälaisia Sinun kokemuksesi ovat eri palautelähteistä tulleesta positiivisesta palautteesta. Palautelähteet rajaan tutkimuksessani tarkoittamaan sisäisiä (esimerkiksi työkaverit, esimiehet..) ja ulkoisia (esimerkiksi asiakkaat) sidosryhmiä.

Positiivinen palaute voi olla mitä tahansa: tärkeintä on, että olet itse kokenut sen positiiviseksi palautteeksi, ja se on tavalla tai toisella liittynyt ja/tai vaikuttanut työhösi.

Sovimme haastatteluajaksesi (pvm, klo). Haastattelun pituus on 40-90 minuuttia ja haastattelupaikka on \*\*\*. Nähdään viikon päästä! :)

terveisin

Anne Koskiniemi