

**Fenomenografinen tutkimus sosiaali- ja terveysalan hallinnon  
työntekijöiden käsityksistä palautekulttuurista**

Pro gradu-tutkielma

Jessica Parkkinen

Hallintotiede, johtamisen psykologia

Lapin yliopisto

2023

**Lapin yliopisto:** yhteiskuntatieteiden tiedekunta

**Työn nimi:** Fenomenografinen tutkimus sosiaali- ja terveysalan hallinnon työntekijöiden käsityksistä palautekulttuurista

**Tekijä:** Jessica Parkkinen

**Koulutusohjelma/oppiaine:** Hallintotiede, johtamisen psykologia

**Työn laji:** Pro gradu-tutkielma

**Sivumäärä:** 54 liitteineen

**Vuosi:** 2023

### **Tiivistelmä**

Tässä tutkielmassa käsittelen fenomenografisen metodin avulla työntekijöiden käsityksiä palautekulttuurista. Perehdyin palautekulttuurin akateemisen keskustelun kenttään ja tarkastelin aiempien tutkimusten tuloksia suhteessa omaan tutkimukseeni tuloksiin.

Teetin tutkimuksen erääseen suomalaisen kaupungin sosiaali- ja terveysalan hallinnon yksikköön. Keräsin tutkimukseni aineiston kyselylomakkeilla, joista sain määrällistä ja laadullista aineistoa.

Aineiston analyysin myötä työntekijöiden käsitykset palautekulttuurista on jaettavissa neljään osaan. Nämä neljä osaa ovat vertikaalinen ja horisontaalinen palaute epävirallisissa ja virallisissa palautekanavissa, palautteen laadun merkitys palautteen antamiseen ja saamiseen, sosiokulttuuristen ja persoonakohtaisten tekijöiden merkitys palautteeseen ja lopuksi systemaattiset palautekäytännöt.

Löytämäni tulokset vahvistivat aiempien tutkimusten näkemyksiä liittyen palautteenantajan rooliin joko esihenkilönä tai psykologisesti läheisenä ihmisenä. Samoin vahvistui ajatus palautteesta tunnepitoisena informaationa. Tämä tunnepitoisuus liittyy erityisesti palautteen antamiseen. Erityisesti korjaava palaute voidaan jättää antamatta, sillä pelätään palautteensaajan reaktiota. Tähän samaan tematiikkaan liittyy työntekijöiden käsitys siitä, että he antavat ja saavat enemmän positiivista palautetta korjaavaan verrattuna. Lisäksi tutkimukseni myötä vahvistui ajatus siitä, että työpaikoilla ja työyhteisöillä on merkittävä rooli liittyen niihin rakenteisiin, joiden avulla palautetta annetaan ja saadaan.

**Avainsanat:** palautekulttuuri, palaute, fenomenografinen tutkimus

## Sisällys

<b>1 Johdanto</b>	<b>4</b>
<b>2 Palaute</b>	<b>5</b>
2.1 Palautteen määritelmä	5
2.2 Palautteenantajan ja -saajan roolit	6
2.3 Palautteen puute	7
<b>3 Palautekulttuuri</b>	<b>10</b>
3.1 Organisaatiokulttuuri	10
3.2 Palautekulttuurin rakenne	11
3.3 Palautekulttuuriin vaikuttaminen	12
3.4 Palautekulttuurin vaikutus työntekijään	14
<b>4 Palautekulttuuri sosiaali- ja terveysalan kontekstissa</b>	<b>15</b>
4.1 Sosiaali- ja terveysalan organisaatiokulttuuri	15
4.2 Sosiaali- ja terveysalan palautekulttuuri	16
<b>5 Tutkimuksen toteutus</b>	<b>19</b>
5.1 Aineiston kuvaus	19
5.2 Analyysimenetelmät	20
5.3 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys	23
<b>6 Aineiston analyysi</b>	<b>25</b>
6.1 Määrällinen analyysi	25
6.2 Fenomenografisen aineiston analyysi	25

<b>7 Tulokset</b>	<b>31</b>
<b>7.1 Määrälliset tulokset</b>	<b>31</b>
7.1.1 Palautteen saaminen	31
7.1.2 Palautteen antaminen	33
<b>7.2 Fenomenografisen analyysin tulokset</b>	<b>35</b>
7.2.1 Vertikaalinen ja horisontaalinen palaute epävirallisissa ja virallisissa palautekanavissa	35
7.2.2 Palautteen laadun merkitys palautteen antamiseen ja saamiseen	36
7.2.3 Sosiokulttuuristen ja persoonakohtaisten tekijöiden merkitys palautteeseen	37
7.2.4 Systemaattiset palautekäytännöt	39
7.2.5 Kuvauskategoriat ja palautekulttuurin rakenne	39
<b>8. Johtopäätökset</b>	<b>42</b>
<b>9. Pohdinta</b>	<b>43</b>
<b>Lähteet</b>	<b>46</b>
<b>Liite: kyselylomake</b>	<b>51</b>

## 1. Johdanto

”Sehän on se hampurilaismalli!” Ovat muutamat tuttavani huudahtaneet, kun olen kertonut tekeväni gradua palautekulttuurista. Olen päätenyt mutisemaan jotain epämääräistä kulttuurin merkityksestä ja palautteen monimuotoisuudesta tällaisissa keskusteluissa. Nuo viattomat heitot liittyen hampurilaismalliin ovat minun yksi motiivini liittyen gradun aiheen valitsemiseen. Keskustelu palautteen ympärillä tuntuu junnaavaan paikallaan. Haluan ymmärtää, mitä todella on heittojen, kuten ”palaute on tärkeää” tai ”sehän on se hampurilaismalli” takana. Alkuun on varmasti hyvä kertoa, että hampurilaismallin ei ole todettu olevan kovinkaan tehokas tapa antaa palautetta. Sen avulla ei pystytä vaikuttamaan palautteensaajan suoritukseen myönteisesti (Ramani, Konings, Ginsburg & van der Vleuten 2019, 744). Hampurilaismalli rakentuu sen pohjalle, että palautteensaaja ei pysty vastaanottamaan korjaavaa palautetta suoraan, ilman pehmitystä. Tämä pohja-ajatus aiheuttaa epäselvyyttä sen suhteen, mikä on annetun palautteen merkittävä osa. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 46.) Kun olemme päässeet yli hampurilaismallista, on varmasti hyvä avata gradun aihetta laajemmin. Palaute on ilmiönä arkipäiväistynyt erityisesti työelämän kontekstissa (Laaksonen 2021). Tavoitteenani onkin nähdä tämän arkipäiväistyneen ilmiön taakse. Haluan perehtyä palautteeseen ja siitä käytävään keskusteluun syvällisemmin, ja perehdyttyäni aiheesta tehtyyn tutkimukseen tulin siihen tulokseen, että palautekulttuuri olisi tähän oikea väylä. Työyhteisön palautekulttuurin ollessa vahva, työntekijät saavat, pyytävät ja käyttävät virallista sekä epävirallista palautetta säännöllisesti parantaakseen työsuorituksiaan (London & Smither 2002, 84). Se, että päädyin valitsemaan juuri palautekulttuurin pro gradu-tutkimukseni aiheeksi on monen asian summa. Tein kandidaatin tutkielmani palautevuorovaikutuksesta, ja siinä perehdyin erityisesti palautteenantajan näkökulmaan. Selvitin siinä, mitkä vuorovaikutukselliset asiat ovat erityisen merkittäviä palautteenantajan näkökulmasta, kun tavoitteena on onnistunut palautteenantotilanne. Haastattelin tutkielmaani varten kahta henkilöstöjohtajaa, jotka pääsevät tai joutuvat antamaan palautetta hyvin usein. He molemmat toivat vastauksissaan esille työpaikalla vallitsevan kulttuurin ja sen merkityksen palautteeseen. Kiinnostuin tästä mystisestä kulttuurista, sen synnystä ja erityisesti siitä, miten ja kuka siihen pystyy omilla toimillaan vaikuttamaan.

Toteutin tutkimukseni eräissä suomalaisen kaupungin sosiaali- ja terveystoimialan hallinnon yksikössä. Käytän läpi tutkimuksen termiä yksikkö luottavuuden takia. Perehdyn fenomenografisen metodin avulla niihin käsityksiin, joita yksikön työntekijöillä on heidän työyksikkönsä palautekulttuurista. Näiden käsitysten avulla tavoitteeni oli ymmärtää, millä tavalla palautekulttuuri yksikössä muodostuu, ja mitä se oikeastaan yksikön työntekijöille tarkoittaa. Hyödynnän tutkimuksessani sekä laadullista että määrällistä aineistoa.

Edellä todetun pohjalta päätutkimuskysymykseni on: *Mistä osista palautekulttuuri työntekijöiden käsitysten mukaan muodostuu?* Alakysymykseni ovat: *Mitä käsityksiä sosiaali- ja terveystoimialan hallinnossa on työtä koskevasta palautekulttuurista?* sekä *Miten palautetta työyhteisössä annetaan?* Tutkimuksen seuraavissa luvuissa avaan tutkimuksen keskeiset käsitteet ja perehdyn tutkimuksen viitekehykseen. Avaan, mihin akateemiseen keskusteluun tutkimukseni ottaa osaa. Alkulukujen jälkeen perehdyn käyttämäni fenomenografiseen metodiin, sekä tarkastelen tutkimukseni eettisyyttä. Tämän jälkeen tuon esiin tutkimukseni keskeisimmät tulokset. Peilaan näitä tuloksia aiemmissä luvuissa esittelemäni viitekehykseen. Tulosten esittelyn jälkeen rakennan johtopäätökset, joissa vastaan tutkimuskysymyksiini. Lopuksi arvioin, miten olen onnistunut vastaamaan tutkimuskysymyksiini.

## **2. Palaute**

### **2.1 Palautteen määritelmä**

Palautteelle ei ole yhtä vakiintunutta määritelmää, mutta tietyt samat teemat toistuvat palautteen yhteydessä. Palaute on ensinnäkin toiminto, jolla pyritään vaikuttamaan tulevaisuuteen. Vaikuttamisella voidaan pyrkiä muuttamaan tai parantamaan palautteensaajan toimintaa. (Ramani ym. 2019, 744.) Palaute on kahden yksilön välillä tapahtuva vuorovaikutustilanne, joka liittyy useimmiten palautteen vastaanottajan toimintaan. Palautteen avulla sen antaja voi välittää vastaanottajalle tietoa liittyen antajan toiveisiin ja haluihin. Tavallisesti nämä palautteenantajan toiveet ja halut sisältyvät tavoitteeseen, joka palautteen kautta halutaan saavuttaa. (Baker ym. 2013, 260.) Palautteella on kaksi puolta. Toisaalta se liittyy sen antajan haluihin ja toiveisiin, mutta toisaalta palaute liittyy aina palautteensaajaan. Palaute ei ole neutraalia informaatiota neutraalista asiasta. Palautteenantajan toiveiden ja halujen lisäksi palaute on informaatiota liittyen sen saajaan. Tämän takia palaute täytyy käsittää emotionaalisesti latautuneeksi tiedoksi. Emotionaalisen

latautuneisuuden takia, palautteesta keskusteltaessa on tärkeää huomioida ihmisten tarve suojella egojaan. Emotionaalinen latautuneisuus ja egon suojeleminen voivat olla syitä sille, miksi ihminen ei halua vastaanottaa palautetta. (Ashford, Blatt, & Walle 2003, 779.) Toisaalta ihmiset haluavat palautetta, sillä sen sisältämällä tiedollisella arvolla he voivat saavuttaa tavoitteitaan, ja saavat tietoa siitä, miten he ovat toisen ihmisen silmissä suoriutuneet (Becker & Klimoski 1989, 344 ja Ashford ym. 2003, 777). Toisaalta monilla työpaikoilla työntekijät halusivat palautetta omista suorituksistaan, mutta toisaalta osa heistä välttelee palautteen vastaanottamista suojellakseen egoaan. Tähän ristituleen on lisättävä vielä yksi ilmiö, joka on koronapandemian myötä noussut entisestään. Nimittäin palautetyhjiö, jossa monet työntekijät kokevat työskentelevänsä. Erityisesti virtuaalinen työskentely ja fyysinen etäisyys kollegoista ja esihenkilöistä on johtanut tähän työntekijöiden kokemukseen tyhjiöstä. (Ashford ym. 2003, 774.) Palaute on siis tietoa, joka sisältää monia vivahteita. Vivahteet liittyvät sen antajan toiveisiin ja haluihin tulevaisuudesta ja palautteensaajan toiminnoista. Lisäksi palaute sisältää emotionaalisesti latautuneita vivahteita palautteensaajasta, jotka voivat vaikuttaa tämän egoon. Palautteenantajaan- ja -saajaan liittyvien vivahteiden lisäksi on tärkeää huomioida yksi yleisellä tasolla palautteeseen liittyvä teema, nimittäin sen puute. Palautteen puutteeseen liittyy myös monien organisaatioiden havahtuminen siihen, että toimiva palaute on yksi kilpailutekijä muuttuvassa ja dynaamisessa työelämässä. Toimivat ja tehokkaat palautejärjestelmät lisäävät koko organisaation tehokkuutta. Palaute nähdään tärkeänä osana koko toimivaa organisaatiokoneistoa myös sen takia, että palaute kehittää työntekijöiden luovuutta ja motivaatiota. (Baker ym. 2013, 260.)

## **2.2 Palautteenantajan ja -saajan roolit**

Yksi merkittävä tekijä liittyen palautteeseen ja sen vaikuttavuuteen, on palautteenantajan asema palautteensaajan silmissä. Palautteenantajalla on suuri merkitys sekä siihen, miten palautteensaaja asennoituu ottamaan vastaan palautetta että siihen, miten halukas palautteensaaja on mahdollisesti muuttamaan omia toimiaan palautteen myötä. (Becker & Klimoski 1989, 343–344.) Palautteenantajan asemaa lähestytään usein kahdesta mahdollisesta näkökulmasta. Palautteenantaja on joko esihenkilö tai psykologisesti läheinen ihminen. Tutkimuksia on tehty sekä sen puolesta, että psykologisesti läheisten ihmisten palaute olisi merkittävämpää ja toisaalta, että esihenkilöiden antama palaute olisi

merkittävämpää muihin työkavereihin verrattuna (Ashford 1993, 218 ja Becker & Klimoski 1989, 345).

Palautteesta keskusteltaessa on siirrytty viime vuosina yhä enemmän tarkastelemaan palautteensaajan roolia palautteenantajan sijaan. Tämä perspektiivin muutos liittyy havaintoon siitä, milloin palaute on tehokasta. Lähtökohtana on se tosiasia, että palautteen vaikuttaessa sen saajan itsearviointiin, se on tehokasta. Itsearviointin kautta palaute kulkeutuu nimittäin myös palautteensaajan suoritukseen. Palautteenantajan taitojen sijaan huomioidaan tutkimuksissa yhä enemmän palautteensaajan kykyä vastaanottaa palautetta ja viedä sitä kautta saatu informaatio käytäntöön. (Ramani, Konings, Mann, Pisarski & van der Vleuten 2018, 1348.) Sen lisäksi, että viime vuosina on alettu keskittymään yhä enemmän palautteensaajan rooliin, on myös ryhdytty korostamaan sosiokulttuurisia tekijöitä. Sosiokulttuuriset tekijät viittaavat esimerkiksi työyhteisön rooliin osana toimivaa palautejärjestelmää. Työyhteisössä voidaan tarkastella esimerkiksi yhteisön luomia mahdollisuuksia palautteen antamiselle sekä ajallisesti että turvallisissa ympäristöissä. (Ramani yms. 2019, 744–747.) Työpaikoilla ja -yhteisöillä on suuri merkitys erityisesti toimivien käytäntöjen rakentamisen suhteen. Työpaikoilla tulisi keskittyä myös siihen, että työntekijöille luodaan mahdollisuus antaa palautetta oikea-aikaisesti. (Almazrouei, Dror & Morgan 2020, 1975.) Oikea-aikaisen palautteen lisäksi työpaikoilla- ja yhteisöissä tulisi kouluttaa ja opastaa palautteenantajia ja -saajia sitomaan palaute suurempaan kokonaisuuteen. Palaute irrallisena lauseena tai keskusteluna ei ole kovinkaan tehokasta. Sen sijaan työpaikoilla, joissa palautetta pyritään antamaan vaikuttavasti, olisi tärkeää kouluttaa työntekijät antamaan palautetta, joka liittyy esimerkiksi laajempaan oppimistavoitteeseen. Palaute ei itsessään ole tehokasta, vaan se on kyettävä sitomaan esimerkiksi suoritukseen tai tulevaisuuteen. (Pelgrim, Kramer, Mokkink & van der Vleuten 2012, 610–611.)

### **2.3 Palautteen puute**

Palautteen puutteeseen on mahdollista vaikuttaa palautekulttuurin avulla. Palaan tähän palautekulttuurin myöhemmissä luvuissa, mutta pureudutaan ensin muihin teemoihin, jotka aiheuttavat palautteen puuttumisen tunteen työpaikoilla. Palautteella on suuri merkitys työntekijöiden koettuun kommunikaatiotyytyväisyyteen. Muita tähän koettuun kommunikaatiotyytyväisyyteen vaikuttavia аспекteja ovat esimerkiksi kollegoiden välinen kommunikaatio, sekä koko organisaatiossa vallitseva kommunikaatioilmapiiri. (Mueller &



Lee 2002, 221–222.) Palautteen voi siis todeta olevan tärkeä tekijä koko organisaation toimivassa kommunikaatiossa. Edellisessä luvussa perehdyn siihen, millainen merkitys esihenkilöllä on palautteenantajana. Esihenkilön rooli on korostunut myös tilanteissa, joissa palaute on puutteellista. Esihenkilöllä on usein rajatut resurssit kommunikaation suhteen. Kommunikaatioon liittyvät useat sosiaalista pääomaa kuluttavat toimet, kuten palautteen antaminen. Rajallisista resursseista johtuu esimerkiksi se, että esihenkilöt eivät kommunikoi kaikkien työntekijöiden kanssa yhtä paljon. (Mueller & Lee 2002, 220.) Palautteen puutteen yksi syy etätöiden lisäksi voi siis olla esihenkilöiden rajalliset resurssit. Palautetta eivät kuitenkaan anna ainoastaan esihenkilöt. Myös kollegat ovat tärkeässä asemassa palautteenantajina. Aiemmin kerroin palautteen olevan tietoa palautteensaajasta ja sen liittyvän tulevaisuuteen. Näistä syistä kollegat ovat merkittäviä palautteenantajia. He näkevät usein läheltä palautteensaajan suorituksia, joten heillä on mahdollisuus antaa hyvinkin tarkkanäköistä palautetta. Kollegat ovat tärkeässä asemassa palautteenantajina erityisesti ammatillisen kehityksen suhteen. Ottaen tässä kohtaa huomioon myös se, että esihenkilön aika ei useinkaan riitä jokaisen alaisen riittävään tukemiseen. (Venninen 2005.) Keskusteltaessa palautteen puutteesta on huomioitava se seikka, mitä palautteen puute voi aiheuttaa työntekijälle. Millaisia seurauksia aiemmin mainitsemastani palautetyhjiöstä voi seurata? Vähäisellä tai täysin puutteellisella palautteella on huomattu olevan yhteys työntekijöiden työuupumukseen. Toisaalta säännöllisellä palautteella on huomattu olevan vaikutusta työntekijän sitoutumiseen organisaatioon. Yksinkertaistettuna antamalla palautetta nostetaan työntekijän motivaatiota ja palautteen loistaessa poissaolollaan lasketaan työntekijän motivaatiota. Säännöllisellä palautteella on mahdollista aiheuttaa palautekierre (feedback loop). Palautekierre alkaa suorituksesta, josta palaute annetaan, siirtyä töihin sitoutumiseen, ja lopuksi henkilökohtaisiin resursseihin. Palautekierre on siis seuraus työntekijän onnistuneesta suorituksesta, johon esihenkilö tai kollega reagoi kannustavalla palautteella. Kannustava palaute sitouttaa työntekijää työhönsä, sekä parantaa hänen minäpystyvyyttään. Usein onnistuneen suorituksen jälkeen työntekijä tietää itsekkin onnistuneensa, ja on tyytyväinen, mutta vasta saatu palaute aiheuttaa palautekierteen. Kierteen avulla työntekijän mahdollisuudet onnistua ensi kerralla paranevat, sillä hän on tietoinen esihenkilön tai kollegan tuesta, ja hänen henkilökohtaiset resurssinsa ovat parantuneet. Kierre johtaa siis korkeampaan sitoutumiseen, parempiin suorituksiin ja nousujohteiseen kehitykseen. (Schaufeli & Salanova 2014, 294–317.)

Siitä huolimatta, että edellä puhuin positiivisen ja kannustavan palautteen aiheuttamasta toivotusta palautekierteestä, kaipaavat monet työntekijät myös rakentavaa palautetta. Rakentava palaute on palautetta, jonka avulla sen saaja voi korjata käytöstään parempaan suuntaan. Rakentava palaute on usein seurausta sen saajan tietämättömydestä tai ymmärtämättömyydestä. Rakentavan palautteen antamiseen ja sen saamiseen liittyy ristiriitainen piirre. Nimittäin toisaalta työpaikoilla ihmiset haluavat rakentavaa palautetta, jotta he voivat kehittyä ja esimerkiksi edetä urallaan. Toisaalta taas ihmiset, jotka rakentavaa palautetta haluavat, eivät anna sitä toisilleen. Tämä ristiriitaisuus on hämmentävää etenkin sen tiedon valossa, että lukuisissa tutkimuksissa on todettu rakentavan palautteen olevan keino oppia ja kehittyä. (Abi-Esber, Abel, Schroeder & Gino 2022, 1–2.) Kuten edellä kävi ilmi, positiivisella palautteella on paikkansa, ja se nostaa esimerkiksi saajan itsetuntoa, mutta työntekijät kaipaavat myös kriittistä palautetta ja kehittämisehdotuksia. Palautteensaajat kokevat, että nämä kaksi jälkimmäistä ovat heille hyödyllisiä. Palautteenantajan näkökulmasta rakentavan tai negatiivisenkin palautteen antaminen on haastavaa. Haastavuus liittyy siihen, että palautteenantajat kokevat palautteensaajan loukkaantuvan. (Venninen 2005, 288–290.) Tämä pelko palautteensaajan loukkaantumisesta on ymmärrettävää, sillä kuten aiemmin kävin läpi, palaute on emotionaalisesti latautunutta tietoa palautteensaajasta. Tämä pelko palautteensaajan loukkaamisesta liittyy niin sanottuun kohteliaisuusteoriaan. Kohteliaisuusteorian mukaan lähes kaikissa sosiaalisissa tilanteissa ilmenee sekä positiiviset että negatiiviset ”kasvot”. Positiiviset ”kasvot” palvelevat yksilön tarvetta saada arvostusta muilta ihmisiltä. Negatiiviset ”kasvot” palvelevat yksilön tarvetta käyttäytyä vapaasti siten, kuin haluaa. Ihmiset usein odottavat toisiltaan kohteliasta käytöstä, joka näyttäytyy positiivisten ”kasvojen” kautta. Annettu rakentava palaute voidaan nähdä negatiivisena käytöksenä ja se aiheuttaa ristiriitaisuuksia odotettuun kohteliaaseen käytökseen. Kohteliaisuutta perustellaan usein sillä, että ei haluta riskeerata ihmissuhteita esimerkiksi työelämässä. (Ramani ym. 2019, 746.) Kohteliaisuudella ja toisen tunteiden loukkaamisen pelolla voi olla myös ei-toivottuja seurauksia. Organisaatiossa voidaan päätyä tilanteeseen, jossa rakentavaa palautetta ei ole sopivaa antaa, ja sitä ei oikeastaan edes pyydetä, sillä kohteliaisuus ei salli sen antamista. Kun rakentavaa palautetta ei ole saatavilla, ei sitä luonnollisesti myöskään pyritä saamaan. (Ramani ym. 2018, 1355.) Kohteliaisuuden lisäksi vähäiseen annettavaan rakentavaan palautteeseen vaikuttaa ihmisten väärä käsitys siitä, miten paljon muut haluavat rakentavaa palautetta. Rakentavaa palautetta ei saateta antaa yksinkertaisesti siitä syystä, että kollega luulee, etteivät hänen muut työtoverinsa halua rakentavaa palautetta. Vaikka tilanne on todennäköisesti aivan toinen. (Abi-Esber ym. 2022,

21.) Tämän luvun alussa kerroin palautteen olevan yksi merkittävä osa koko organisaation kommunikaatiotytyväisyyttä. On varmasti syytä pohtia, mitä parannettavaa organisaatiossa on kommunikaation suhteen, jos käsitykset palautteesta ovat hyvinkin ristiriitaisia keskenään.

### **3. Palautekulttuuri**

#### **3.1. Palautekulttuuri osana organisaatiokulttuuria**

Palautekulttuuria voidaan käsitellä osana organisaatiokulttuuria. Organisaatiokulttuuri määrittelee pitkälti organisaation käyttäytymistä, arvoja ja ajatusmalleja. Organisaatiokulttuuri on syntynyt jaetun oppimisen kautta. (Schein 2016, 6.) Organisaatioissa vallitseva kulttuuri on usein tiedostamatonta, vaikka se vaikuttaa monin keinoin strategiaan, tavoitteisiin ja arjen toimintoihin (Mäki, 2010, 289). Tämä tiedostamaton organisaatiokulttuuri syntyy ja muotoutuu ulkoisen toimintaympäristön perusteella. Jaetulla oppimisella viitataan siihen, miten organisaatiossa on opittu vastaamaan ulkoisen ympäristön haasteisiin sekä organisaation säilymisen ja selviämisen ongelmiin. Jaetun oppimisen myötä syntynyt kulttuuri avaa näkemystä organisaatiosta ja sen suhteesta ulkoiseen ympäristöön. Jaetusta oppimisesta syntynyt organisaatiokulttuuri johtaa siihen, että kulttuurista muodostuu usein tiedostamaton itsestäänselvyys, jota ei kyseenalaisteta. (Schein 2016, 3–8.) Organisaatiokulttuurin tiedostamattomin, mutta samalla vaikuttavin taso sisältää perusolettamukset, eli toiminnan perustan. Perusolettamukset sisältävät esimerkiksi ihmiskuvan, jonka kautta organisaatiossa nähdään kollegat ja asiakkaat. Perusolettamukset sisältävät myös käsitykset ihmissuhteista ja vuorovaikutuksesta, sekä aika- ja todellisuuskäsityksen. Tähän usein tiedostamattomiin jäävään tasoon verrattuna arvot ovat useimmiten helpompi havaita ja täten myös tiedostaa. Arvot ovat asioita, joita organisaatiossa pidetään tärkeinä. Tunnistettavin kulttuurin taso on sen ilmaisu. Ilmaisua ovat esimerkiksi fyysinen tila ja käyttäytyminen. Huomioitavaa on kuitenkin se, että ilmaisu on vain yksi organisaatiokulttuurin taso. Huolimatta siitä, että se on helpoiten nähtävissä, ei pelkästään sen perusteella voi muodostaa kuvaa organisaatiossa vallitsevasta kulttuurista. Sen sijaan on tiedostettava myös ilmaisun taustalla vaikuttavat arvot ja perusolettamukset. Ovathan kaikki organisaatiokulttuurin tasot yhteydessä toisiinsa. Kaikki edellä mainitut tasot sisältävän kulttuurin kehittyminen on mahdollista sosiaalisessa vuorovaikutusprosessissa. (Hyttinen & Immonen 1994, 14.) Sosiaalisen vuorovaikutuksen ja osallistumisen avulla

organisaatiokulttuuriin on mahdollista päästä sisään. Osa organisaatiokulttuurista on kuitenkin piilossa. Tämän takia sosiaalisuus on vaade sille, että organisaation uusi jäsen pystyy oppimaan hänelle uuden kulttuurin tapoja ja käytänteitä. (Pohjalainen 2014, 1.) Siitä huolimatta, että organisaatiokulttuuri on osin tiedostamatonta, voi pelkästään sen näkyviä osia tarkkailemalla paljastua paljon organisaation päivittäisistä toimintatavoista. Nämä arkiset toimintatavat ovat näkyväksi tehtyä organisaatiokulttuuria, joka voi erota runsaastikin organisaation itsensä laatimasta imagosta. Toimintatapoja tarkkailemalla on myös mahdollista havaita, millainen toiminta organisaatiossa on hyväksyttävää, ja millainen ei. (Huhtala 2013, 223–224.)

### **3.2. Palautekulttuurin rakenne**

Arjen toiminnot ovat osa organisaatiokulttuuria. Palautteenantotilanne on hyvä esimerkki arjen toiminnosta, josta on mahdollista tehdä päätelmiä organisaatiokulttuurista, ja esimerkiksi siitä, mikä on sallittua ja mikä ei. Toin myös aiemmin esille, että organisaatiokulttuuri vaikuttaa työntekijöiden toimintaan. Yksittäiset palautteet eivät myöskään synny tyhjiössä, vaan ne ovat seurausta tai niihin on vaikuttanut organisaatiossa vallitseva palautekulttuuri. Palautekulttuuria tutkittaessa on löydetty kolme kulttuurin osaa. Osat ovat palautteen laatu, palautteen tärkeys ja tuki palautteen antamiselle. Näistä kolmesta osasta muodostuvalla palautekulttuurilla on suuri vaikutus siihen, millainen palaute on haluttua, arvostettua ja käytettyä. Lisäksi palautekulttuuri vaikuttaa esimerkiksi siihen, miten ja millä tavalla palautetta organisaatiossa annetaan. Palautekulttuurin ollessa vahva, työntekijät kulttuurin sisällä säännöllisesti pyytävät, saavat ja käyttävät virallista ja epävirallista palautetta parantaakseen työsuorituksiaan. Käytännön tasolla vahva palautekulttuuri tarkoittaa vaikuttavia ohjeita ja ohjelmia, jatkuvaa oppimista ja edellisistä johtuvaa urakehitystä. Organisaation vahva palautekulttuuri vaikuttaa vahvasti työntekijän palauteorientaatioon. Palauteorientaatio tarkoittaa työntekijän tarpeita ja toimia liittyen palautteen saamiseen ja sen antamiseen. Organisaatiossa tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että mikäli oppimiseen ja kehitykseen halutaan panostaa antamalla mahdollisuus palautteensaamiseen, myös työntekijät suhtautuvat todennäköisemmin myönteisesti palautteeseen. Vahvaan palautekulttuuriin päästäkseen, on organisaatiossa ensin huomioitava kolme palautekulttuurin osaa, jotka ovat palautteen laatu, palautteen tärkeys ja tuki palautteen antamiselle. (London & Smither 2002.)

Palautekulttuurin tasot ovat nähtävissä kolmella eri palautteenantamisen tasolla, eli esihenkilön, kollegan ja suorituksen tasoilla (Ashford 1993, 201–202). Palautteen laatu liittyy palautteen sisältöön, palautteen antamisen tapaan ja palautteenantajan ominaisuuksiin. Palautekulttuurin toinen osa, eli palautteen tärkeys liittyy siihen, millaisina roolimalleina esihenkilöt ja kollegat toimivat palautteen antamisen, saamisen ja pyytämisen suhteen. Lisäksi palautteen tärkeys liittyy siihen, miten säännöllisesti organisaatiossa saa palautetta virallisia ja epävirallisia kanavia pitkin. Kaiken kaikkiaan palautteen tärkeys näkyy siinä, miten organisaatiossa on priorisoitu palautteenantamista. Palautekulttuurin kolmas osa on palautteen käyttämiselle annettava tuki. Tuen määrää ja laatua on mahdollista selvittää tutkimalla, miten työntekijät saavat organisaatiossa tukea virallisen ja epävirallisen palautteen antamiseen. Lisäksi annettu tuki näkyy siinä, miten työntekijöitä kannustetaan keskustelemaan saadusta palautteesta, sekä annetaanko heille vapautta reagoida saamaansa palautteeseen. (Kahmann & Mulder 2006, 3–4.) Kun olemme todenneet, että palautekulttuuri muodostuu kolmesta eri osasta, ja luoneet katsauksen niiden sisältöön pintapuolisesti, on tarpeen paneutua siihen, miten eri osia on mahdollista kehittää. Lisäksi on tarpeen tarkastella sitä, miten eri osat näkyvät organisaatioiden päivittäisessä elämässä. Aiemmin olen jo tuonut esiin, että organisaatiokulttuurin kuuluvat esimerkiksi päivittäiset toimet, joista palaute on hyvä esimerkki. Lisäksi organisaatiokulttuurin yksi näkyvin osa on ilmiäisy. On siis perusteltua tarkastella, miten palautekulttuuri näkyy organisaatioiden arjessa.

### **3.3. Palautekulttuuriin vaikuttaminen**

Palautteen laadun ollessa kunnossa, ovat organisaation työntekijät valmiimpia ottamaan palautetta vastaan. He eivät pyri keksimään keinoja vältellä palautetta tai estää sen saamista. Palautekulttuurin ensimmäiseen osaan eli palautteen laatuun on mahdollista vaikuttaa monin eri tavoin. Nämä tavat ovat kaikissa kolmessa palautekulttuurin osassa organisaatiossa niin sanotusti ylhäältä alas valuvia. Eli esimerkiksi, kun organisaatiossa panostetaan esihenkilöiden kouluttamiseen laadukkaaseen palautteeseen liittyen, valuvat tiedot ja taidot myös muuhun organisaatioon. Esihenkilöiden kouluttamisen lisäksi laadukkaaseen palautteeseen voidaan vaikuttaa selkeiden mittareiden ja standardien avulla. Kolmas tärkeä vaikuttamiskeino on aika. Eli esimerkiksi palautteen saamisen jälkeen työntekijälle tarjotaan

aikaa prosessoida saamaansa palautetta ja mahdollisesti aikaa myös keskustella siitä esihenkilön tai kollegan kanssa. (London & Smither 2002, 84–86.)

Palautteen laadusta siirrytään toiseen palautekulttuurin osaan, eli palautteen tärkeyteen. Myös palautteen tärkeyden kohdalla on tärkeää huomioida esihenkilöiden asema roolimalleina muille organisaation jäsenille. Esihenkilöiden toimiessa roolimalleina palautteen antamisen, saamisen ja sen pyytämisen suhteen, on kaikille organisaation jäsenille tärkeää korostaa heidän asemaansa osana toimivaa palautekulttuuria. Jokainen organisaation jäsen on osa palautekulttuuria antamalla, saamalla ja pyytämällä palautetta. Kun organisaatioissa on onnistuttu tuomaan esiin jokaisen jäsenen merkitys osana palautekulttuuria, on heitä muistettava palkita laadukkaan palautteen antamisesta ja saamisesta. Laadukkaan palautteen kohdalla käsittelin mittareita ja standardeja. Palautteen tärkeyden kohdalla näitä tehtyjä mittareita ja asetettuja standardeja on pyrittävä käyttämään siten, että ne mahdollistavat kehityksen ja kasvamisen ammatillisesti palautteen avulla. (London & Smither 2002, 84–86.)

Kolmas palautekulttuurin osa on palautteen käyttämiselle annettava tuki. Palautteen laadun kohdalla oli puhetta esihenkilöiden valmentamisesta laadukkaan palautteen käytöstä. Tässä kolmannessa osassa olemme päässeet jo siihen tukeen, jota palautteen käyttämisestä annetaan, ja myös esihenkilöiden rooli muuttuu. Heitä on kannustettava valmentamaan työntekijöitä. Tämä esihenkilöiden valmentaminen on näkyvää tukea palautteen käyttämiselle organisaatiossa. Palautteen käyttämiselle annettava tuki näkyy myös organisaation luomissa olosuhteissa. Tuki on parempaa, jos työntekijöitä kannustetaan pyytämään palautetta mahdollisimman monikanavaisesti, ja myös käyttämään saamaansa palautetta omien suoritusten ja kehittämiseen. Tuki näkyy myös siinä, annetaanko ja kannustetaanko työntekijöitä keskustelemaan saamastaan palautteesta ja erityisesti niistä mahdollisista toimista, joita saatu palaute saa aikaan. Palautteen käyttämiselle saatu tuki on selkeästi huomattavissa, jos organisaatiossa on luotu matalan kynnyksen mahdollisuuksia keskustella saadusta palautteesta ja pohtia mahdollisia muutoksia omassa käytöksessä ja toiminnassa. Mikäli organisaatiossa toteutuu mahdollisuus pohtia tulevia omia toimia, on todennäköistä, että organisaatiossa on luotu puitteet myös palautteen kautta oppimiselle. (London & Smither 2002, 84–86.)

Palautekulttuurin osat ovat ikään kuin polku, joka on lähes mahdoton kulkea, jos kaikki kolme osaa eivät ole järjestyksessä kunnossa. Mikäli palautteen laadun kohdalla on

kompasteltu selkeiden mittareiden ja standardien kanssa, ja esihenkilöitä ei ole ollut aikaa kouluttaa, on hyvin haastavaa nostaa palaute tärkeäksi osaksi organisaation toimintaa, saatikka osoittaa sille tukea. Kaiken kolmen osan käytänteitä yhdisti muutama asia. Kaikissa niissä oli huomioitu esihenkilöiden rooli, optimaalisten olosuhteiden luominen sekä mahdollisuuksien luominen tulevaisuudessa. Palautekulttuurista on siis mahdollista rakentaa hyvinkin toimiva kokonaisuus, kun kaikki osat ovat kunnossa ja kaikki toimenpiteet on huomioitu.

### **3.4. Palautekulttuurin vaikutus työntekijään**

Organisaation palautekulttuuri vaikuttaa vahvasti siihen, miten työntekijät käyttävät palautetta. Mikäli työntekijä esimerkiksi suhtautuu organisaatiossa valitsevaan palautekulttuuriin positiivisesti, hän myös todennäköisesti pitää palautteen antamista ja saamista tärkeänä. Palautekulttuurin vaikutukset työntekijään on mahdollista jakaa kolmeen eri osaan. Ensinnäkin palautekulttuuri vaikuttaa työntekijän asenteeseen palautetta kohtaan. Tämän asenteen lähtökohtana ovat työntekijän uskomukset palautteen arvosta. Mikäli työntekijä suhtautuu myönteisesti palautteeseen, hän näkee palautteen mahdollisuutena saada arvokasta tietoa ja kehittyä työntekijänä. Täten hän myös luonnollisesti haluaa saada palautetta, ja myös antaa sitä itse. Mikäli työntekijä suhtautuu kielteisesti palautteeseen, hän kokee esimerkiksi palautteensaamistilanteet lähinnä ajanhukkana. Asenne palautetta kohtaan kulkee usein käsikädessä niiden tuntemusten kanssa, joita palautteen saamisesta ja antamisesta herää. Tavallisesti henkilö, joka suhteutuu palautteen saamiseen ja antamiseen myönteisesti, tuntee olonsa mukavaksi ja turvalliseksi palautetta saadessaan ja antaessaan. Työntekijän asenne palautetta kohtaan sisältää siis sekä sen arvon, jota hän palautteelle antaa, sekä emotionaalisen puolen, eli ne tuntemukset, joita palaute hänessä herättää. (Kahmann & Mulder 2006.)

Toinen aspekti, jolla palautekulttuuri vaikuttaa työntekijään, ovat organisaatiossa vallalla olevat subjektiiviset normit liittyen palautteeseen. Subjektiiviset normit näkyvät esimerkiksi siten, että organisaatiossa oletetaan vahvasti kaikkien työntekijöiden osallistuvan aktiivisesti palautteen antamiseen. On siis mahdollista, että työntekijä suhtautuisi hyvinkin kielteisesti palautteeseen, mutta sosiaalisen paineen ja subjektiivisten normien takia, hän päätyy aktiiviseen rooliin osana organisaation palautekulttuuria. Näiden kahden ensimmäisen kohdan perusteella on siis mahdollista, että työntekijä suhtautuu kielteisesti palautteeseen,

eikä hän usko palautteeseen, ja hän päätyy silti sosiaalisen paineen takia antamaan ja saamaan palautetta. (Kahmann & Mulder 2006.)

Kolmas osa, johon palautekulttuurin voi yksilötasolla vaikuttaa, on työntekijän kokemus siitä, mihin palaute todella vaikuttaa, vai vaikuttaako se mihinkään. Palautteen vaikuttamismahdollisuudet liittyvät esimerkiksi siihen, miten siihen suoritukseen, josta palautetta saadaan, on valmistauduttu, ja onko kyseinen suoritus ylipäänsä ollut merkittävä palautteensaajalla. Lisäksi palautteensaajan ajatukset ja tunteet vaikuttavat siihen, voiko saadulla palautteella olla todellista vaikutusta. Tämä kolmas osa on ilmiönä lähellä minäpystyvyyden käsitettä. Käytännössä siis osa työntekijöistä uskoo, että he voivat todella kehittyä ja oppia saadun palautteen kautta, kun taas osa kokee olonsa toivottomaksi, sillä he eivät usko palautteella olevan vaikutusta heidän suorituksiinsa. (Kahmann & Mulder 2006.) Palautekulttuurilla on siis edellisen mukaan suuri vaikutus yksittäisten työntekijöiden ajatuksiin palautteesta. Kulttuuri vaikuttaa niin asenteeseen palautetta kohtaan, kuin sen käyttöön ja palautteesta seuranneisiin mahdollisiin toimenpiteisiin ja ajatuksiin.

#### **4. Palautekulttuuri sosiaali- ja terveysalan kontekstissa**

##### **4.1. Sosiaali- ja terveysalan organisaatiokulttuuri**

Kuten organisaatiokulttuuria käsittelevässä luvussa toin esille, määrittelee organisaatiokulttuuri pitkälti organisaation käyttäytymistä, arvoja ja ajatusmalleja (Schein 2016, 6). Tämä pro gradu-tutkimukseni käsittelee sosiaali- ja terveysalaa, joten luonnollisesti syvennyn myös erityisesti sote-alalla vallitsevaan organisaatio- ja palautekulttuuriin. Omassa tutkimuksessani käsitelen erityisesti soten hallinnon organisaatiota, eli en varsinaisessa kenttätyössä olevaa työyksikköä. Palautekulttuuria on kuitenkin suhteellisen vähän tutkittu erityisesti soten hallinnon yksiköissä. Tämän vuoksi tulen tässä luvussa käyttämään lähteitä, joissa käsitellään palautekulttuuria soten kentällä olevissa yksiköissä, sekä muissa julkisen alan yksiköissä. Ennen kuin tarkastelen lähempää sote-alan palautekulttuuria, selvitän millaiselta organisaatiokulttuuri kyseisellä alalla näyttää. Perustelen tätä päätöstä sillä, että organisaatiokulttuurin käsitteen ymmärtäminen on merkityksellistä silloin, kun tavoitteena on selittää työyhteisössä tapahtuvia asioita (Tiirinki 2014, 41). Tässä tapauksessa tapahtuvat asiat ovat palautetta työyhteisön sisällä.

Sosiaali- ja terveysalan organisaatiot tarjoavat palveluita, joilta odotetaan tehokkuutta, sekä korkeaa laatua. Samanaikaisesti alan organisaatioiden tulisi tarjota mielekkäitä työyhteisöjä.



(Kemppainen 2021, 16.) Sote-ala työllistää yli 400 000 ihmistä Suomessa lukuisissa organisaatioissa (Tevameri 2021, 29). Täten on selvää, että organisaatiokulttuuri ei sote-alan sisällä ole mikään yhteen ja samaan muottiin menevä. Todettuani tämän lähdän tarkastelemaan organisaatiokulttuuria tutkimuksen kautta, jossa syvennyttiin julkisen terveydenhuollon organisaatiokulttuuriin ja -ilmapiiriin hoitohenkilökunnan kautta. Tutkimukseen osallistui työntekijöitä 11 sairaanhoitopiiristä. Kyseisessä tutkimuksessa kävi ilmi, että tiiviisti yhdessä töitä tekevät työyhteisöt kokevat organisaatiokulttuurin ja -ilmapiirin hyvin samanlaisina. Kyse on siis ryhmätasoisesta ilmiöstä. Tutkimuksen mukaan työyhteisöllä on suuri vaikutus siihen, miten työntekijä kokee organisaatiokulttuurin ja -ilmapiirin. (Saukkonen ym. 2017, 245, 248.) Työyhteisön lisäksi koettuun organisaatiokulttuuriin vaikuttavat työarki, joka ilmenee säännöllisten rituaalien kautta. Tämä todettiin terveyskeskusten vuodeosastolla tehdyssä tutkimuksessa. Päivittäin samanlaisina toistuvat rutiinit toivat työyhteisöön turvallisuuden tunnetta ja ennakoitavuutta. Aiemmin toin esiin, että sote-alalle ei voi missään nimessä puhua yhdestä vallitsevasta organisaatiokulttuurista. Tässä samaisessa terveyskeskuksen vuodeosastolle sijoituvassa tutkimuksessa kävi ilmi, että yhden organisaation sisällä on ala- ja osakulttuureja, ja näihin kuulumisen koettiin henkilöstössä myönteiseksi asiaksi. (Määttä 2014, 64–65.)

Sosiaali- ja terveystoimialan tuottamilla palveluilla on luonnollisesti suuri merkitys kansanterveydellisestä näkökulmasta. Tämän takia on tärkeää tiedostaa organisaatiokulttuurin merkitys, kun tarkastellaan sosiaali- ja terveysalan tuottamia palveluita. Kun organisaatiokulttuuria on tutkittu sosiaali- ja terveysalalla aiemmin, on havaittu, että organisaatiokulttuuri on yhteydessä palvelun laatuun, organisaation yleiseen tehokkuuteen, työntekijöiden vaihtuvuuteen, uuden omaksumiseen, sekä työntekijöiden moraaliin (Glisson 2007, 739). Organisaatiokulttuuri ei siis sosiaali- ja terveysalalla ole vähäpätöinen teema, vaan valtavan laaja kokonaisuus, joka vaikuttaa hyvin monisyisesti niin työntekijöihin kuin palvelujen käyttäjiin. Organisaatiokulttuuri on oikein valjastettuna arvokas resurssi niin työntekijöiden ammattitaidon, kuin koko organisaation toiminnan kannalta (Manojlovich & Ketefian 2002, 31–32).

#### **4.2. Sosiaali- ja terveysalan palautekulttuuri**

Palautekulttuuria sote-alalla käsiteltäessä on kiinnostavaa ensin perehtyä itse palautteen merkitykseen. Millaista roolia palaute ja siihen liittyvä, ja sen ympärillä oleva kulttuuri

näyttelevät sosiaali- ja terveysalan organisaatioissa? Syvänen tutki pro gradu-tutkimuksessaan palautekäytäntöjen ja työhyvinvoinnin välistä yhteyttä perioperatiivisessa hoitotyössä. Tutkimuksessa kävi ilmi, että riittävät palautekäytännöt ovat yhteydessä useisiin positiivisiin työhyvinvoinnin osa-alueisiin. Esimerkiksi välittömän palautteen saamisella ja palautteen antamisella on yhteys työntekijöiden ymmärrykseen omasta roolistaan osana työyhteisöä. Lisäksi henkilökohtaisen palautteen saaminen ja palautteen antaminen ovat yhteydessä kokemukseen siitä, että voi vaikuttaa omaan työhönsä. (Syvänen 2008, 2, 42–47.) Palautteen voidaan sanoa olevan merkittävä tekijä esimerkiksi työntekijän työhyvinvoinnin kannalta. Työntekijät ovat yksilöitä, jotka elävät todeksi työpaikan palautekulttuuria. Monesti kahden työntekijän välillä tapahtuva palautetilanne ei tapahdu tyhjiössä, vaan esimerkiksi työpaikalla vallitseva kulttuuri vaikuttaa siihen merkittävästi (Watling ym. 2013, 586).

Julkisen sektorin terveydenhuollon tiimien palautekäytäntöjä ja käytäntöjen tehokkuutta on tutkittu Israelissa. Kyseisessä tutkimuksessa kävi ilmi, että palaute on yksi tiimin toimivuutta lisäävä tekijä. Tiimin sisällä tapahtuvan tiimipalautteen avulla on mahdollista vaikuttaa tiimin jäsenten motivaatioon ja tavoitteiden saavuttamiseen. Jotta tiimipalaute voi toimia, on tiimissä vallittava luottamuksellinen ilmapiiri ja jaettu ymmärrys siitä, että palaute on keino parantaa työskentelyä ja suorituksia. Tiimipalaute sen sijaan ei saa antaa mahdollisuutta muiden syyttelyyn. Samaisessa tutkimuksessa selvisi, että sote-alalla toimivaa tiimityötä, johon palaute kuuluu, vaikeuttavat kompleksisessa ympäristössä työskentely heterogeenisissä tiimeissä, joissa on valtapelejä. Toisaalta tutkimuksessa selvisi, että tiimit, joissa oli kyetty sitoutumaan refleksiivisyyteen, olivat psykologisesti turvallisempia. Reflektiiviset tiimit toimivat paremmin, kuin tiimit, joissa harjoitettiin vertaispalautetta, eikä palautetta saanut virallisia reittejä pitkin. Tutkimuksessa vertaispalaute nähtiin yleisenä palautteena, jota sai silloin tällöin, eikä se koskenut mitään tiettyä tapahtumaa tai projektia. Reflektoivat tiimit taas antoivat palautetta aina tapahtuman tai projektin päätyttyä, ja palaute liittyi spesifisti päättyneeseen tapahtumaan tai projektiin. Tutkimuksessa selvisi, että reflektiiviset tiimit kykenevät osallistamaan tiimien jäseniä yli ammatillisten rajojen. Palautekeskusteluihin osallistuivat tiimin jäsenet, jotka edustivat monia eri aloja. Tiimipalautteella on myös mahdollista vaikuttaa tiimin toimintaan sisäisesti ilman, että esihenkilön tulee puuttua asiaan. (Vashdi 2013, 277–283, 296–298.)

Palautekulttuuriin liittyvä toistuva teema on työyhteisön jäsenten kokemus siitä, että he eivät saa palautetta tarpeeksi. Ensihoidon kenttätöihin sijoittuvassa tutkimuksessa kävi ilmi, että

ensihoidon työntekijät haluaisivat lisää palautetta työstään. Kaikki tutkimukseen osallistuneet ensihoidon työntekijät olivat uransa aikana pyytäneet palautetta. Heistä kaikki olivat kysyneet palautetta saadakseen varmistuksen sille, että olivat tehneet oikean diagnoosin. Iso osa heistä pyysi palautetta myös kehittääkseen ammattitaitoaan. (Vahtere ym. 2020, 31–32.) Tätä samaa tematiikkaa on löydettävissä myös tutkimuksissa, joita ei ole toteutettu sote-alan yksiköissä, vaan sen sijaan julkisen puolen muilla toimialoilla. Kelan Läntisen vakuutuspiirin toimeentukituloryhmässä toteutetussa tutkimuksessa löydettiin myös työntekijöiden kokemuksia siitä, että he kokevat palautteesta keskustelun jäävän liian vähäiseksi. Samassa tutkimuksessa havaittiin, että liian vähäiseksi ei jää vaan keskustelu palautteesta, vaan myös itse palaute, joka koettiin työntekijöiden keskuudessa tärkeäksi. Tutkimuksessa todettiin tarpeelliseksi sama asia, joka tuotiin esiin myös aiemmin mainitsemassani Israelin julkisen sektorin terveydenhuollon tiimeihin sijoittuneessa tutkimuksessa. Tuo asia on se, että palautteen tarkoitus ei ole osoittaa ”paremmuuttaan” kenellekään tai ”nokitella” työyhteisön muita jäseniä. Tällainen tilanne on mahdollista välttää siten, että kaikki työyhteisön jäsenet ovat samalla sivulla sen suhteen, mitä palaute tarkoittaa ja miten sitä annetaan. Samassa tutkimuksessa kävi ilmi, että yksi syy sille, että palautetta ei anneta ja saada tarpeeksi on työntekijöiden kiire. (Riitinki 2021, 46–48.)

Palautekulttuuria on julkisen puolen organisaatioissa tutkittu myös varhaiskasvatuksen puolella. Mattilan tutkimuksen mukaan palautekulttuurin kehittämiseen työntekijöiden mukaan vaikuttaa kaksi yläluokkaa, jotka ovat palaute onnistuneen työn tukena sekä palautevuorovaikutustaitojen kehittäminen työyhteisössä. Palaute onnistuneen työn tukena ilmenee käytännössä esimerkiksi oikea-aikaisena positiivisena palautteena, rakentavan palautteen antamisena kahden kesken sekä riittävän usein saatuna ja annettuna palautteena. Palautevuorovaikutustaitojen kehittäminen työyhteisössä taas ilmeni esimerkiksi kokemuksena siitä, että palautetilanteet hoidetaan reilusti ja oikeudenmukaisesti. (Mattila 2017, 45–47.) Rabinä-Lehden tutkimuksessa selvisi, että palautekulttuuria on mahdollista lähteä luomaan vasta, kun siihen on todellista halua. Samaisessa tutkimuksessa todettiin, että työntekijöiden tarve palautteelle on hyvinkin yksilökohtainen, ja riippuu esimerkiksi siitä, missä kohtaa työuraa työntekijä on. Palautekulttuurin luomisen halun lisäksi työyhteisön tulee keskustella palautteesta ja harjoitella sen antamista. Tämä onnistuu helpommin, jos työyhteisössä vallitsee hyvä ilmapiiri. Onnistunut palautekulttuuri ruokkii myös tätä hyvää ilmapiiriä ja vaikuttaa työhyvinvointiin. Tutkimuksessa todettiin myös, että palautekulttuurin luomisen haasteena voi olla erityisesti työn resursointi ja organisointi.

Kiireessä palautteen antaminen ja saaminen saattavat hautautua perustyön alle. (Räbinä-Lehti 2021, 38–40.)

Palautekulttuuria sote-alalla ja osittain myös muille julkisen sektorin aloilla värittää työntekijöiden vahva kokemus siitä, että palautetta ei saa riittävästi. Edellä esittämäni tutkimusten mukaan se on lähes läpileikkaava teema työyhteisöissä. Monissa tilanteissa vähäiselle palautteelle on myös löydetty syy. Aikaa ei ole resursoitu riittävästi tai palautteen merkityksestä ei ole käyty keskusteluja työyhteisön sisällä. Ei ole yhteistä käsitystä siitä, miten ja millaisissa tilanteissa palautetta olisi hyvä antaa. Toisaalta juuri monissa sote-alan yksiköissä on todettu palautteen merkitys esimerkiksi ammatillisen kehittymisen kannalta. Palautteen merkitys siis monin kohdin tunnustetaan, mutta se ei käy ilmi esimerkiksi palautteen suurena määränä tai siitä työyhteisössä käytävinä keskusteluina. Tässä on siis selkeä ristiriita. Palautekulttuurin luomiseen liittyen on huomattu, että se vaatii työyhteisön jäseniltä todellista halua. Palautekulttuuri ei synny, jos kulttuurin toteuttajat eivät halua sitä luoda.

## **5. Tutkimuksen toteutus**

### **5.1 Aineiston kuvaus**

Keräsin aineiston Google Forms-kyselytyökalun avulla. Jokainen yksikön jäsen pääsi vastaamaan kyselyyn yksikön Teams-kanavalle laitetun linkin kautta. Yksikössä työskenteli tutkimuksen teon aikaan 21 henkilöä. Kyselyyn vastasi 17 henkilöä. Kymmenen vastaajaa on työskennellyt yksikössä korkeintaan viisi vuotta. Vastaajista neljä on työskennellyt yksikössä yli 15 vuotta. Kolme vastaajaa on työskennellyt yksikössä viidestä 15:sta vuoteen. Vastaajista 15 työskenteli yksikössä hr- ja rekrytointiasiantuntijoina, minkä lisäksi vastaajiin lukeutui yksi alan harjoittelija ja yksikön esihenkilö.

Kyselylomakkeessani (Liite 1) oli sekä avoimia että monivalintakysymyksiä. Avokysymyksiä kyselylomakkeessa oli kahdeksan ja niihin vastasi 13–17 vastaajaa, hieman kysymyksestä riippuen. Useimmat vastaukset olivat muutaman lauseen pituisia. Päädyin kysymään niin avo- kuin monivalintakysymyksiä, sillä halusin mahdollisimman monipuolisen aineiston kyselylomakkeen avulla. Lisäksi fenomenografisen tutkimuksen aineiston keruulle on suositeltavaa hankkia aineistoa useilla eri menetelmillä (Ahonen 1994, 141). Vaikkakin käytän menetelmänä yhtä keinoa, kyselylomaketta, on mielestäni aineiston

rikkauden puolesta kannattavaa, että minulla on kahdenlaisia vastauksia. Eri näkökulmista asetettujen kysymysten avulla minun on mahdollista päästä yhä lähemmäs tutkittavieni käsityksiä palautekulttuurista heidän yksikössään.

## 5.2 Analyysimenetelmät

Tutkin yksikön työntekijöiden käsityksiä palautekulttuurista, joten laadullinen tutkimusote oli luonnollinen valinta. Laadullinen tutkimusote on sopiva valinta, kun tutkijaa kiinnostaa tapahtumien yksityiskohtainen rakenne tai yksittäisten toimijoiden merkitys tutkittavaan ilmiöön. Mikäli tutkija haluaa tutkia luonnollisia tilanteita, joista ei voida järjestää kontrolloituja kokeita tai tiettyihin spesifeihin ilmiöihin liittyviä syuseuraussuhteita, on hänen myös syytä vakavasti harkita laadullista tutkimusotetta. (Syrjälä 1994 12–13.) Perustelen laadullista tutkimusotettani sillä, että haluan tutkia palautekulttuuria yksityiskohtaisena ilmiönä, syventyen erityisesti palautekulttuurissa elävien työntekijöiden käsityksiin siitä.

Laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen niin sanottuna vastaparina esiintyy usein määrällinen tutkimus. Määrällisen eli kvantitatiivisen tutkimuksen elementtejä ovat luvut ja niiden väliset systemaattiset ja tilastolliset erot. Kvantitatiivisen tutkimuksen tekoa voi hyvin verrata luonnontieteessä käytettävään koejärjestelyyn. Kontrolloitu koe käynnistyy hypoteesista, jossa määritellään riippumattoman muuttujan vaikutus riippuvaan muuttuajaan. Nämä muuttujat ovat tärkeässä roolissa kvantitatiivisessa analyysissä. Itse kokeessa riippuvan muuttujan arvo mitataan ennen ja jälkeen, kun riippumaton muuttuja on vaikuttanut tutkimuskohteeseen. (Alasuutari 2011.)

Myös kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen taustateoriat ja maailmankuvat eroavat toisistaan. Ennen näihin taustateorioihin sukeltamista on kuitenkin selvennettävä muutama asia liittyen tiukkaan rajanvetoon laadullisen ja määrällisen tutkimusotteen välillä. Tällaista tiukkaa rajanvetoa ei nimittäin ole mielekäästä tehdä. Perinteisesti näitä kahta tutkimusotetta on saatettu kuvata pelkistetyllä kuvalla, jossa viivan toisella puolella on laadullinen ja toisella määrällinen tutkimusote. Nykyisessä tieteellisessä keskustelussa nähdään asia kuitenkin toisin. Nähdään esimerkiksi se, että laadullisen ja määrällisen tutkimusotteen erottelu on ennemminkin keinotekoisista kuin tarpeellista. Tätä keinotekoisuutta selittää osaltaan se arvio, että kaksijakoisuus antaa vaikutelman, jonka mukaan määrällinen tutkimus olisi täysin erilaista kuin laadullinen tutkimus. (Heikkinen ym. 2005, 341.) Tiukan

kaksinapaisen ajattelun sijaan on tunnustettava siis se tosiasia, että tieteen kentällä asiat ovat usein moninapaisempia ja monisyisempiä. Ensinnäkin kaiken tieteen tekemisen peruseriaatteet ovat samat riippumatta tutkimusotteesta. Tutkijan on pyrittävä loogiseen todisteluun ja objektiivisuuteen, eli hänen on tukeuduttava todistelussaan havaintoaineistoihinsa, eikä esimerkiksi omiin arvoihinsa tai subjektiivisiin mieltymyksiinsä. Edellä mainitsemaani keinotekoista jakoa laadullisen ja määrällisen tutkimuksen välille tukee myös se, että samassa tutkimuksessa on täysin mahdollista käyttää molempia tutkimusotteita. Näitä kahta tutkimusotetta ei ole siis missään nimessä järkevää pitää toisiaan poissulkevin vaihtoehtoina tai vastakohtina. (Alasuutari 2011.)

Jotta pystyisin tutkijana perustelemaan uskottavasti laadullisen tutkimusotteen ja myöhemmin fenomenografisen metodin käytön, syvennyn laadullisen tutkimuksen taustalla oleviin oletuksiin tiedon ja todellisuuden luonteesta. Tieteellisessä tutkimuksessa, ja erityisesti luonnontieteissä, on perinteisesti käsitetty todellisuuden olevan ihmisen ulkopuolella hänen tajunnastaan huolimatta. Tätä olettamusta kutsutaan realismiksi, ja sen avulla pyritään löytämään todellisuus sellaisena kuin se on. Realistinen käsitys todellisuudesta on määrällisen tutkimuksen tausta-ajatus. 1960-luvulla alkoi tieteenfilosofisissa keskusteluissa nousemaan ajatus siitä, että ihmistieteissä ei olisi tarkoituksenmukaista kopioida käsitteitä ja menetelmiä luonnontieteiden kentältä. Tämän keskustelun pohjalta syntyi kielellinen käänne, eli kieli alettiin nähdä todellisuuden ja tiedon luojana. Ihmiset luovat todellisuutta kielen, sanojen ja vuorovaikutuksen avulla. Tästä erilaisesta tavasta luoda ja löytää todellisuutta syntyi käsite konstruktivismi. Realismin sijaan konstruktivismissa pyritään nimenomaan etsimään ja luomaan tulkintoja todellisuudesta. Konstruktivistinen ajattelutapa on monien laadullisten tutkimusten taustalla. Tässäkin on kuitenkin hyvä muistaa, ettei kaikkien. Laadullinen tutkimuskenttä ei ole yksi homogeeninen joukko, vaan sen sijaan laadullista tutkimusta voi tehdä hyvinkin erilaisin tausta-ajatuksin. (Heikkinen ym. 2005, 341–343.)

Ennen kuin siirryn käsittelemään fenomenografista metodia ja sen käyttökelpoisuutta tässä kyseisessä tutkimuksessa, haluan avata muutaman asian sen taustalta. Tutkimusta tehdessä on hyvä tuoda esiin taustalla olevat oletukset tiedon ja todellisuuden luonteesta. Jokaisen metodin taustalla vaikuttavat tietyt epistemologiset ja ontologiset ajatukset. Tutkimukseen valittu metodi, tässä tapauksessa fenomenografia, pohjautuu juuri näihin epistemologisiin ja ontologisiin tieteenfilosofisiin taustaoletuksiin. (Heikkinen ym. 2005, 341.) Ontologialla

tarkoitetaan tutkittavan todellisuuden luonnetta ja epistemologialla eli tieto-opilla tutkimuksesta saatavan tiedon luonnetta (Kaakkuri-Knuutila & Heinlahti 2006, 131).

Fenomenografisen metodin taustalla vaikuttavat tieteenfilosofisesta näkökulmasta katsottuna konstruktivismi ja fenomenologia. Fenomenologialla ja fenomenografialla on yhteistä niiden jaetta ajatus non-dualistisesta ihmisen ja maailman suhteesta. Non-dualistinen ihmisen ja maailman välinen suhde huomioi kokemuksellisuuden, kontekstuaalisuuden ja laadullisuuden. Vaikka fenomenologiassa ja fenomenografiassa on samankaltaisuuksia, on myös syytä erottaa ne toisistaan. Fenomenografiassa keskitytään yksilöiden käsityksiin ja niiden eroavaisuuksien tutkimiseen, kun taas fenomenologiassa pyritään pääsemään käsiksi ilmiöön itseensä yksilöiden käsitysten ja kokemusten kautta. (Huusko & Paloniemi 2006, 164.)

Näitä yksilöiden käsityksiä fenomenografiassa käsitellään siitä lähtökohdasta, että ihminen on rationaalinen olento. Rationaalisen ihminen liittyy aiemmin kokemiaan asioita toisiinsa ja muodostaa käsityksen niiden pohjalta. Aiemmassa luvussa puhuin erityisesti ihmistieteisiin vaikuttaneesta kielellisestä käänneestä. Tämä käänne näkyy myös fenomenografisessa tutkimuksessa, sillä siinä kieli on käsitysten muodostamisen ja ilmaisun väline. (Huusko & Paloniemi 2006, 164.)

Fenomenografiassa tutkitaan siis käsitteitä. Käsitteet nähdään fenomenografiassa merkityksenantoprosesseina. Ne ovat laajempia ja syvempiä kuin mielipiteet. Yksilön käsitys on hänen ymmärryksensä tietystä ilmiöstä, sekä samanaikaisesti suhde tämän yksilön ja ympäristön välillä. Tähän yksilön suhteeseen ympäristönsä kanssa liittyy aiemmin mainitsemani non-dualistisuus, eli ajatus siitä, että yksilö ja maailma ovat suhteessa toisiinsa. Fenomenografiassa ajatellaan, että on olemassa yksi maailmaa, joka kattaa samanaikaisesti koetun ja todellisen maailman. Ontologisesti katsottuna fenomenografiassa sitoudutaan aiemmin esiin nostamani realismin ja konstruktivismin väliin. Myös fenomenografia on osoitus siitä, ettei ole mielekäästä tehdä tiukkaa rajanvetoa laadullisen ja määrällisen tutkimuksen väliin. (Huusko & Paloniemi 2006, 164.)

Kun selvitetään fenomenografian epistemologista puolta, eli tutkimuksesta saatavan tiedon luonnetta, on huomioitava, että fenomenografiassa tieteellä ajatellaan olevan kaksi lähdettä. Nämä kaksi lähdettä ovat kokemus sekä tietoisuuden ja havainnon rakenteet. Nämä lähteet ovat yhteisen todellisuuden seurausta. Nimenomaan sellaisen yhteisen todellisuuden, jossa kokemukset ja käsitykset ovat yksilöllisiä. Tämän tiedon pohjalta fenomenografiassa

lähestytään käsitysten tutkimusta. Löydetyistä käsityksistä pyritään selvittämään niiden eroja tietyssä ryhmässä. Eli kiinnostavaa on, millaisia käsitykset sisällöltään ovat ja miten ne ovat suhteessa muihin ryhmän käsityksiin. (Huusko & Paloniemi 2006, 165.)

Fenomenografisessa tutkimuksessa tarkastellaan siis ihmisten erilaisia käsityksiä. Tavoitteena on kuvailla, analysoida ja ymmärtää tutkittavia käsityksiä ja eri käsitysten muodostamia keskinäisiä suhteita. Fenomenografian perustajana pidetään Ference Martonia. Marton työskenteli 1970-luvulla Göteborgin yliopistossa tiedonmuodostuksen ja eri oppimiskäsitysten parissa. Martonin tausta-ajatus oli, että on olemassa rajallinen määrä tapoja, joilla ihmiset kokevat, käsittävät ja ymmärtävät ilmiöitä. Fenomenografisissa tutkimuksissa on tavoitteena ensinnäkin löytää näitä eroja käsityksessä ja toiseksi kuvata niitä. Fenomenografian alkuaikoina sitä käytettiin erityisesti oppimista koskevissa tutkimuksissa. Sittemmin fenomenografian on ollut erityisen suosittu metodi erityisesti koulutuksen ja kasvatuksen kentällä. (Huusko & Paloniemi 2006, 163.)

Mielestäni fenomenografinen metodi sopii tekemääni tutkimukseen, sillä olen kiinnostunut tietyn ryhmän jäsenten käsityksistä palautekulttuurista. Tavoitteenani ei ole päästä kiinni ilmiöön itseensä, eli palautekulttuuriin, yksilöiden käsityksien kautta. Jos se olisi ollut tavoitteeni, olisi varmasti ollut viisasta valita fenomenologinen metodi. Sen sijaan tavoitteenani on perehtyä käsityksiin palautekulttuurista, sekä käsitysten eroihin yksikön sisällä.

### **5.3 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys**

Tutkimuksen eettisyys edellyttää sitä, että tutkimus on uskottavalla pohjalla ja tutkijan ratkaisut ovat eettisesti katsottuna päteviä. Tutkimuksen uskottavuus perustuu siihen, että tutkija noudattaa hyvää tieteellistä käytäntöä. Hyvä tieteellinen käytäntö pitää sisällään muun muassa sen, että tutkimusta tehdessä on noudatettu tiedeyhteisön tunnustamia toimintatapoja, kuten rehellisyyttä. Lisäksi tutkimusta tehdessä muiden tutkijoiden tekemiin tutkimuksiin ja niistä nousseisiin tuloksiin on suhtauduttava kunnioittavasti ja niille on annettava ansaitsemansa arvo. (Sarajärvi & Tuomi 2018, 147–157.)

Tutkimuksen eettisyyden lisäksi tutkimuksen on oltava luotettava, jotta sen sisältö ja tulokset voidaan ottaa vakavasti. Kun pohditaan tutkimuksen luotettavuutta, tutkijan puolueettomuus sisältyy tutkimuksen luotettavuuteen kokonaisuutena. (Sarajärvi & Tuomi 2018, 158–160.)



Laadullisen tutkimuksen luotettavuudesta puhuttaessa on otettava huomioon, että luotettavuuden käsite merkitsee eri asioita riippuen siitä, mistä tieteellisen teorian näkövinkkelistä asiaa lähtee tarkastelemaan. Yhteistä näille kaikille teorioille on kuitenkin se, että tutkimusta voidaan lähtökohtaisesti pitää luotettavana, kun se on kokonaisuutena johdonmukainen, tarkastellaanhan tutkimuksia aina kokonaisuuksina. Kaikkien tutkimuksen eri osa-alueiden aina aineistonkeruumenetelmistä aineiston analyysiin tulisi olla luotettavalla pohjalla. Tutkimusmenetelmien luotettavuudesta puhuttaessa validiteetin ja reliabiliteetin käsitteet ovat tärkeitä. Validiteetilla tarkoitetaan sitä, onko tutkimuksessa tutkittu sitä, mitä on luvattu. Reliabiliteetilla tarkoitetaan sitä, onko tutkimustulos toistettavissa. (Sarajärvi & Tuomi 2018, 160–163.)

Oman tutkimukseni eettisyyttä ja luotettavuutta arvioidessani lähdin liikkeelle tutkimukseni lähtökohdista, liikkuen lähdemateriaaliin tutustumiseen, aineiston keruuseen ja aineiston analyysiin. Toimin läpi tutkimuksen teon rehellisesti ja avoimesti. Tällä tarkoitan sitä, että tutustuin mahdollisimman useisiin palautteeseen ja palautekulttuuriin liittyviin lähteisiin, en painottanut mitään teoriaa, lähdettä tai tutkimustulosta muiden kustannuksella, mutta annoin silti aiheesta aikeisemmin tehdyille tutkimuksille ja teoksille niiden ansaitseman arvon ja kunnioituksen. Mitä tulee aineistoni keruuseen, annoin jokaiselle tutkimani yksikön työntekijälle mahdollisuuden päästä tasavertaisesti vastaamaan kyselyyn, sillä se löytyi yksikön yhteiseltä Teams-kanavalta, jonne jokaiselle on pääsy. Jokainen vastaaja sai itsenäisesti tehdä päätöksen vastata tai jättää vastaamatta kyselyyn. Lisäksi kyselyn yhteydessä oli tietosuojaseloste, johon jokaisella vastaajalla oli mahdollisuus tutustua.

Tutkimukseni validiteettiin liittyen, pidin läpi tutkimuksen mielessä laatimani tutkimuskysymykset. Täten pystyin keskittymään todella niihin asioihin, joita minun oli tarkoitus tutkia. Koen myös, että aineistoni vei minua oikeaan suuntaan ja palveli laatimiani tutkimuskysymyksiä. Tavoitteenani oli tutkia yksikön työntekijöiden käsityksiä palautekulttuurista, ja juuri näitä käsityksiä vastaajat avasivat vastauksissaan. Mitä tulee tutkimukseni reliabiliteettiin, on huomioitavaa, että laadullisessa tutkimuksessa pyritään eritoten tutkittavan ilmiön laajaan ymmärrykseen toistettavuuden sijaan. Tutkimuksen toistettavuuden teema on alun perin koskenut erityisesti määrällisiä tutkimuksia. (Sarajärvi & Tuomi 2018, 160, 80.) Tämän vuoksi tutkimuksen luotettavuuden suhteen, olen keskittynyt erityisesti validiteettiin.

## **6. Aineiston analyysi**

### **6.1 Määrällinen analyysi**

Teen tässä tutkimuksessa myös määrällistä analyysia, löytyyhän minulta aineistostani myös monivalintakysymyksiä. Monivalintakysymysten vastaukset tuottavat määrällistä aineistoa. Päädyin keräämään kahdenlaista aineistoa, sillä halusin saada kerättyä mahdollisimman laajasti aineistoa tutkittavasta ilmiöstä. On jopa kannattavaa kerätä tutkimushenkilöiden käsityksistä useilla eri menetelmillä (Ahonen 1994, 141). Määrällisen analyysin avulla saatua aineistoa tarkastellaan numeerisesti. Määrällisessä aineistossa vastataan esimerkiksi kysymyksiin ”kuinka paljon” ja ”kuinka usein”. (Vilkkä 2007, 14.) Tässä tutkimuksessa määrällinen analyysi toimii fenomenografisen analyysin tausta-analyysina. Tausta-analyysi auttoi minua hahmottamaan, millaisessa kontekstissa palautekulttuuria koskevia käsityksiä tarkastelen. Määrällisen analyysin tavoitteen onkin joko selittää, kuvata, kartoittaa, vertailla tai ennustaa. Selittävä määrällinen tutkimus antaa tutkittavasta asiasta lisää tietoa tai esittää asian taustalla vaikuttavia syitä. Selittävän määrällisen analyysin avulla pyritään osoittamaan, millä tavalla esimerkiksi käsitykset eroavat tai liittyvät toisiinsa. (Vilkkä 2007, 19.) Itse käytin selittävää määrällistä analyysia, jotta minun on helpompi ymmärtää tutkimani yksikön työntekijöiden käsityksiä palautekulttuurista.

Monivalintakysymyksiin oli vastaajan mahdollista halutessaan vastata useaa vastausvaihtoehtoa. Perustelen tätä sillä, että halusin saada mahdollisimman monipuolisen aineiston. En nähnyt tutkimukselle tarkoituksenmukaisena niin sanotusti pakottaa vastaajia valitsemaan esimerkiksi kahden eri vaihtoehdon väliltä. Tutkinhan yksikön työntekijöiden käsityksiä palautekulttuurista, enkä esimerkiksi sitä, kuinka moni työntekijä antaa palautetta esihenkilölle, ja kuinka usein. Fenomenografisessa tutkimuksessa on tavoitteena saavuttaa tutkimushenkilöiden tietoisuus, eikä kerätä pinnallisia responsseja (Ahonen 1994, 122). Kyselylomaketta tehdessäni pidin riskialttiimpana nämä pinnalliset responssit mielessäni, joten sallin kyselylomakkeessa useamman valinnan per kysymys.

### **6.2 Fenomenografisen aineiston analyysi**

Fenomenografinen tutkimus on aineistolähtöinen, eikä tarkoituksena ole esimerkiksi testata teoriaa. Tutkijan on kuitenkin ennen analyysia tärkeää perehtyä tutkivansa ilmiön teorioihin ja siitä aiemmin tehtyihin tutkimuksiin. Teorioiden avulla tutkija kykenee muodostamaan

aineistostaan kategorioita. Teorioihin perehtymisen avulla tutkija pystyy myös suuntaamaan ja toteuttamaan aineistonsa hankintaa. Sen lisäksi, että fenomenografinen analyysi toteutetaan aineistolähtöisesti, kuitenkin teorioihin tutustumista unohtamatta, on tutkijan oltava tietoinen omista lähtökohdistaan. Tutkijan on tunnustettava, että hänen tietonsa ja odotuksensa vaikuttavat tutkimiseen. Tunnustamisen lisäksi tutkijan on tietoisesta käsiteltävä omaa subjektiivisuuttaan. Tämä on tärkeä teema liittyen tutkimuksen luotettavuuteen. (Ahonen 1994, 122–125). Fenomenografisen tutkimuksen analyysin voidaan katsovan sisältävän siis kolme tärkeää teemaa; aineistolähtöisyys, teorioihin perehtyminen ja tutkijan tietoisuus omista lähtökohdista, olettamuksista ja tiedoista.

Fenomenografinen analyysi sisältää neljä vaihetta, jotka tulen esittelemään seuraavaksi tarkemmin oman aineistoni avulla. Ensimmäisessä vaiheessa tutkija perehtyy huolellisesti aineistoon pitäen jatkuvasti mielessä tutkimuskysymykset. Tämän jälkeen tutkija kiinnittää jälleen huomiota teorioihin ja aiemmin tutkittavasta aiheesta tehtyihin tutkimuksiin. Tutkimuskysymysten ja teoreettisen taustan avulla tutkija muodostaa aineiston pohjalta ryhmiä. Kolmannessa analyysin vaiheessa näistä aiemmin muodostetuista ryhmitellyistä merkitysyksiköistä muovataan mahdollisimman selkeärajaisia alakategorioita. Neljännessä ja analyysin viimeisessä vaiheessa alakategoriat yhdistetään abstrakteiksi kuvauskategorioiksi. (Ahonen 1994, 115; Niikko 2003, 33–37.) Pohdinta-luvussa liitän avoimien ja monivalintakysymysten vastaukset yhteen tiiviimmin.

## Vaihe 1 - Aineistoon tutustuminen

Aloitin aineiston analyysin tutustumalla keräämääni aineistoon huolellisesti. Tulostin saamani vastaukset ja luin ne useaan otteeseen läpi. Analyysin ensimmäisessä vaiheessa on tavoitteena löytää ilmaisuja, kuten lauseita, sanoja tai kokonaisia kappaleita. Tarkoituksena ei ole tutkia yksikön työntekijöitä, jotka ovat kyselyyn vastanneet, vaan tavoitteena on löytää palautekulttuuria kuvaavia ilmaisuja. (Niikko 2003, 33–34.) Löytääkseni ilmaisuja, esitin aineistolle seuraavia kysymyksiä:

*Millaisia käsityksiä yksikön työntekijöillä on yksikön palautekulttuurista?*

*Mistä osista työntekijöiden käsitysten mukaan palautekulttuuri muodostuu?*

*Miten palautteen saaminen toteutuu yksikössä?*

*Miten palautteen antaminen toteutuu yksikössä?*

Analysoinnin tueksi otin käyttöön yliviivaustussit, joiden avulla tarkastelin saamiani vastauksia. Otin käyttööni Padlet-alustan, jonne kirjoitin ylös aineistostani löytämiäni ilmaisuja. Padletissa on mahdollista kerätä ilmaisuja virtuaalisille post-it-lapuille. Kirjoitin löytämäni ilmaisut siinä muodossa, jossa vastaaja oli ne kyselylomakkeeseen kirjoittanut. Tämän avulla pidin tutkimani ilmaisut alkuperäisessä muodossaan. Ilmaisuja kertyi Padletille todella runsaasti, ja ne vaihtelivat pituutensa muodossa yhdestä sanasta aina muutaman lauseen kappaleisiin. Analyysin ensimmäisessä vaiheessa huomasin, että aineistoni on laaja ja monipuolinen. Saamieni vastausten joukossa on myös runsaasti materiaalia, jotka eivät suoranaisesti liity tutkimaani aiheeseen, eli palautekulttuuriin. Pidin koko ajan mielessä tutkimuskysymykseni, sekä yllä näkyvät muut aineistolle esittämäni kysymykset, jotta en harhautuisi tutkimastani aiheesta. Tekemäni tutkimus on aineistopohjainen, mutta havaitsin heti ensimmäisen aineiston lukukerran jälkeen, että aineistosta löytyy viitteitä aiemmin tutkimaani teoriapohjaan. Tämä loi itselleni uskoa siihen, että olin onnistunut kysymään tutkimusjoukoltani oikeita kysymyksiä. Pyrin kuitenkin erityisesti tässä aineiston alkuvaiheessa pitämään mieleni avoimena ja keskittymään erityisesti aineistopohjaiseen analyysiin.

## Vaihe 2 – Merkitysyksikköjen muodostaminen

Alkaessani muodostaa merkitysyksiköitä, luin kokoamani aineiston vielä muutamaan otteeseen. Pyrin koko ajan käsittelemään aineistoa kokonaisuutena, josta etsin vastauksia tutkimuskysymyksiini. Fenomenografisessa tutkimuksessa on tärkeää pitää koko ajan mielessä, että tarkoituksena ei ole tutkia yksilöitä, jotka ovat tässä tapauksessa kyselyyn vastanneet. Sen sijaan tarkoituksena on tutkia vastausten muodostamaa kokonaisuutta ja kokonaisuudesta löytyviä ilmaisuja ilman rajoja kyselyyn vastanneiden välillä. (Niikko 2003, 33.) Analyysin toisessa vaiheessa tarkastelin Padlettiin kirjoittamiani ilmaisuja, ja aloitin niiden taulukoimisen. Tätä ryhmittelyä tein vertailemalla löytämiäni ilmaisuja toisiinsa. Tavoitteena on löytää aineiston ilmaisuista samankaltaisuuksia, erilaisuuksia, harvinaisuuksia ja rajatapauksia. (Niikko 2003, 34.) Muodostin ilmaisujen pohjalta yhteensä 20 merkitysyksikköä.

Taulukko 1. Esimerkki merkitysyksiköiden muodostamisesta

Merkitysyksikkö	Ilmaisu
Saadulle palautteelle annettu merkitys	<p>”Palaute voi nostaa työhalua tai stressata ja vähentää työhalua.”</p> <p>”Aiheesta annetun positiivisen ja rakentavan palautteen saaminen lisää motivaatiota ja sitouttaa työhön, kun tietää, että sitä omaa työpanosta arvostetaan ja se huomioidaan, ja toisaalta ollaan myös tukena ja kehitytään yhdessä paremmiksi työssä.”</p> <p>”Hyvä palaute kantaa ja korjaavasta palautteesta koitan ottaa oppia!”</p>
Positiivista palautetta on helppo ja kiva antaa ja saada	<p>”Palautteen laatu vaikuttaa. On aina vaikeampaa antaa korjaavaa palautetta kuin positiivista palautetta.”</p> <p>”Positiivista palautetta on helppo antaa, korjaavaa joutuu vähän pohtimaan, miten osaa sen antaa rakentavasti.”</p> <p>"Positiivista on ehkä enemmän, rakentavaa ja kehittävää ei kovin paljon"</p> <p>"Positiivista palautetta on kiva saada ja sitä on helppo antaa."</p>
Korjaavaa palautetta annetaan ja saadaan harvemmin	<p>”Palautteen laatu vaikuttaa. On aina vaikeampaa antaa korjaavaa palautetta kuin positiivista palautetta.”</p> <p>"Sellaisen (korjaavan palautteen) saamista pitäisi aina olla aikaa hieman sulatella. ... Pitää varata aikaa keskustelulle."</p> <p>”Korjaavaa en ole vielä saanut.”</p> <p>”Korjaavaa en ole antanut.”</p> <p>"Korjaavaa palautetta tulee hieman harvemmin...Voi olla, että harvemmin, kuin pitäisi. "</p>

### Vaihe 3 – Alakategorioiden muodostaminen merkitysyksiköistä

Analyysin kolmannessa vaiheessa luoduista merkitysyksiköistä muodostetaan alakategorioita. Kategorioiden muodostamisessa on kiinnitettävä huomiota siihen, että jokaisen kategorian tulisi kertoa koetusta ilmiöstä jotakin eri tavalla. Kategoriat eivät siis voi sisällöllisesti olla limittäisiä. (Niikko 2003, 26.) Analyysin kolmannessa vaiheessa jatkoin toisessa vaiheessa aloittamaani taulukointia. Ennen kuin tein uuden taulukon, tarkastelin muodostamiani merkitysyksiköitä, sekä niiden taustalla olevia ilmaisuja. Pyrin koko analyysin ajan säännöllisesti tarkastelemaan alkuperäistä aineistoa. Koin sen olevan perusteltua, sillä sen myötä pidin koko ajan mielessä alkuperäiset vastaukset koetusta

ilmiöstä. Alakategorioiden muodostaminen vei minulta jonkin aikaa, ja tein muutoksia muutamia kertoja tekemiini alakategorioihin. Pysin pitämään mielessä, että tavoitteenani on tämän kolmannen vaiheen jälkeen muodostaa vielä ylemmän tason kategorioita. Huomasin, että erityisesti aloittaessani alakategorioiden muodostamisen, niputin merkitysyksikköjä hieman liian laveasti yhteen. Ikään kuin olisin pyrkinyt hyppäämään suoraan merkitysyksiköiden löytämisestä analyysin viimeiseen vaiheeseen, eli abstraktien kuvauskategorioiden muodostamiseen. Tämä vaihe oli minulle kuitenkin prosessin kannalta mielestäni merkityksellistä, sillä se pakotti minut paneutumaan yhä uudestaan fenomenografiseen analyysiin, ja sen peruseriaatteisiin. Muodostin lopulta yhteensä kahdeksan alakategoriaa.

Taulukko 2. Esimerkki alakategorioiden muodostamisesta

<b>Alakategoria</b>	<b>Merkitysyksikkö</b>
Positiivista palautetta useammin ja kevyemmin	Positiivisen palautteen antaminen ja saaminen yksityisesti Positiivisen palautteen antaminen julkisesti Positiivista palautetta on helppo ja kiva antaa ja saada
Korjaavaa palautetta harvemmin ja perustellummin	Korjaavassa palautteessa harkintaa ja perusteluja Korjaavaa palautetta annetaan ja saadaan harvemmin
Työtilanteen ja ilmapiirin vaikutus palautteen antamiseen ja saamiseen	Oman työtilanteen merkitys palautteen antamiseen ja saamiseen Työilmapiirin merkitys palautteen antamiseen ja saamiseen Etätöiden vaikutukset spontaaniin palautteeseen

#### Vaihe 4 – Abstraktien kuvauskategorioiden muodostaminen alakategorioista

Analyysin neljännessä ja viimeisessä vaiheessa muodostin alakategorioista abstrakteja kuvauskategorioita. Kuvauskategorioiden on tarkoitus olla laaja-alaisia ja niiden on tarkoitus sisältää kaikki aineistossa esiintyvät ominaispiirteet. Kuvauskategoriat ovat tutkijan muodostamia tulkintoja, jotka hän on tehnyt keräämänsä aineiston pohjalta. Kuten alakategorioiden suhteen, myös kuvauskategorioiden muodostamisen suhteen tulee olla tarkkana, että jokainen muodostettu kuvauskategoria kertoo jotakin erilaista tutkittavasta

ilmiöstä. Kuvauskategoriat eivät saa myöskään analyysin neljännessä vaiheessa olla limittäisiä toisilleen. (Niikko 2003, 36–37.)

Taulukko 3. Esimerkki kuvauskategorioiden muodostamisesta

Kuvauskategoria	Alakategoria
Vertikaalinen ja horisontaalinen palaute epävirallisissa ja virallisissa kanavissa	Palautteen liikkuminen kolmella eri tasolla Palautetta annetaan ja saadaan virallisten ja epävirallisten kanavien kautta
Palautteen laadun merkitys palautteen antamiseen ja saamiseen	Korjaavaa palautetta harvemmin ja perustellummin Positiivista palautetta useammin ja kevyemmin

## 7. Tulokset

### 7.1 Määrälliset tulokset

#### 7.1.1 Palautteen saaminen

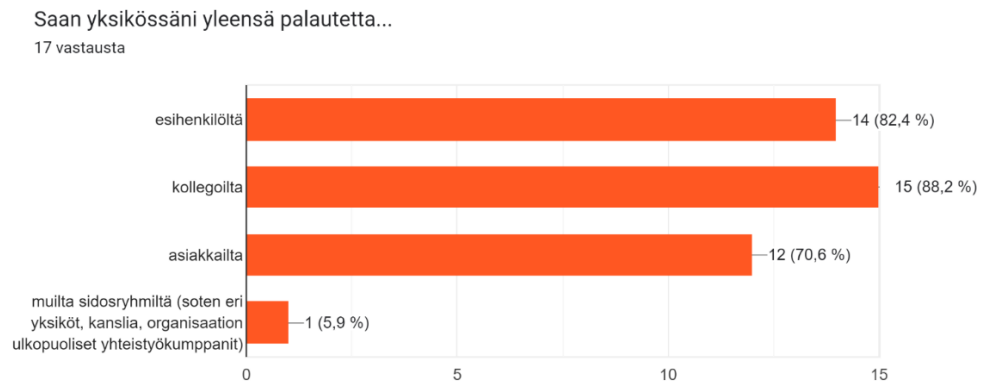
Aloitin tuloksien avaamisen monivalintakysymysten vastauksilla, eli määrällisellä aineistolla. Nämä vastaukset luovat taustaa fenomenografisen analyysin tuloksille.

Vastaajat saavat palautetta eniten kollegoiltaan (15 vastaajaa), mutta lähes yhtä paljon he saavat palautetta esihenkilöltään ja/tai asiakkailtaan (14 vastaajaa). Yksi vastaaja saa palautetta muilta sidosryhmiltä, kuten sosiaali- ja terveystoimialan eri yksiköistä, kansliasta tai organisaation ulkopuolisilta kumppaneilta (kuvio 1).

Suurin osa vastaajista (16 vastaajaa) saa palautteen sähköisten välineiden avulla. Kasvotusten palautetta saa 11 vastaajaa, ja yksi saa palautetta puhelimitse. Suurin osa vastaajista (13 vastaajaa) saa palautetta yleensä epävirallisissa yhteyksissä. Kymmenen vastaajaa saa palautetta yleensä epävirallisissa yhteyksissä, ja yhden vastaajan kohdalla asia vaihtelee riippuen palautteen antajasta. Suurin osa vastaajista (11 vastaajaa) kokee saavansa tarpeeksi palautetta. Kuitenkin kuusi vastaajaa kokee saavansa liian vähän palautetta. Kukaan vastaajista ei koe saavansa liian paljon palautetta.



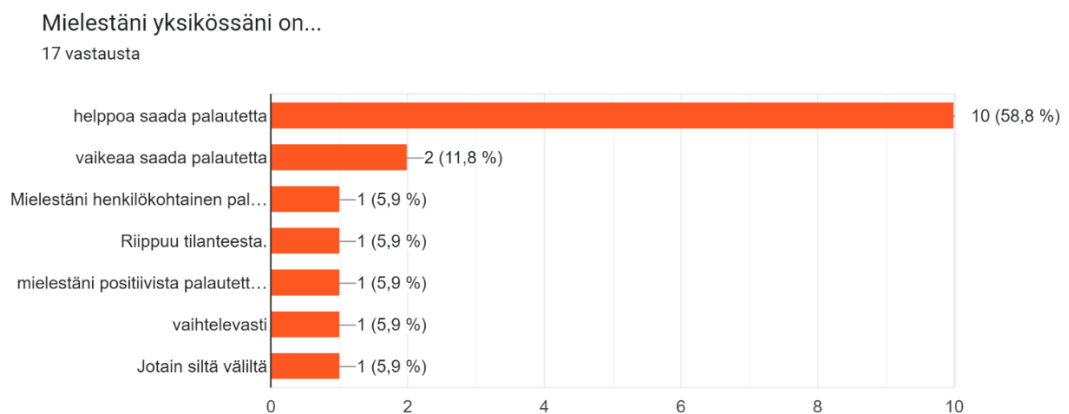
### Kuvio 1. Keneltä palautetta saa?



Suurin osa vastaajista (10 vastaajaa) kokee, että yksikössä on helppoa saada palautetta (kuvio 2). Kahden vastaajan mielestä palautteen saaminen on vaikeaa. Yksittäisten vastaajien mielestä palautteen saaminen yksikössä vaihtelee tai riippuu tilanteesta, sekä saadun palautteen laadusta.

Kaikki vastaajat (17 vastaajaa) saavat yleensä positiivista palautetta. Kaksi vastaajaa kokee saavansa myös korjaavaa palautetta. Yhden vastaajan saama palaute on lisäksi yleensä rakentavaa ja yhdessä kehitettävää, jotta sen kanssa ei jää yksin.

### Kuvio 2. Onko yksikössä helppoa/vaikeaa saada palautetta?



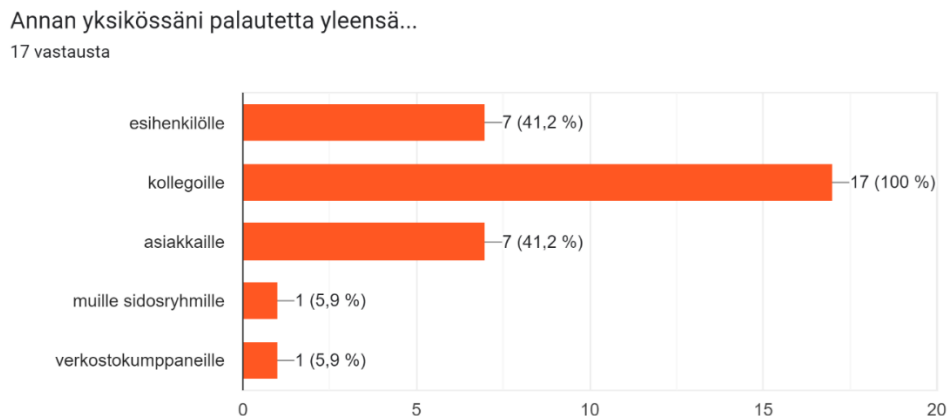
### 7.1.2 Palautteen antaminen

Kaikki vastaajat (17 vastaajaa) antavat palautetta kollegoilleen. Lisäksi seitsemän vastaajaa antaa palautetta esihenkilöille ja saman verran vastaajia, eli seitsemän vastaajaa, antaa palautetta asiakkaille. Yksittäiset vastaajat antavat palautetta muille sidosryhmille ja verkostokumppaneille (kuvio 3).

Suurin osa vastaajista (15 vastaajaa) antaa palautetta sähköisten välineiden avulla. Lähes yhtä moni (13 vastaajaa) antaa palautetta kasvotusten. Yksi vastaaja kertoo antavansa palautteen puhelimesta ja lisää, että rakentavan palautteen hän antaa aina kahden kesken ja positiivista palautetta antaessa läsnä voi olla muitakin kuulemassa.

Suurin osa vastaajista (12 vastaajaa) kokee antavansa liian vähän palautetta. Viisi vastaajaa antaa mielestään tarpeeksi palautetta, eikä yksikään vastaaja koe antavansa liikaa palautetta.

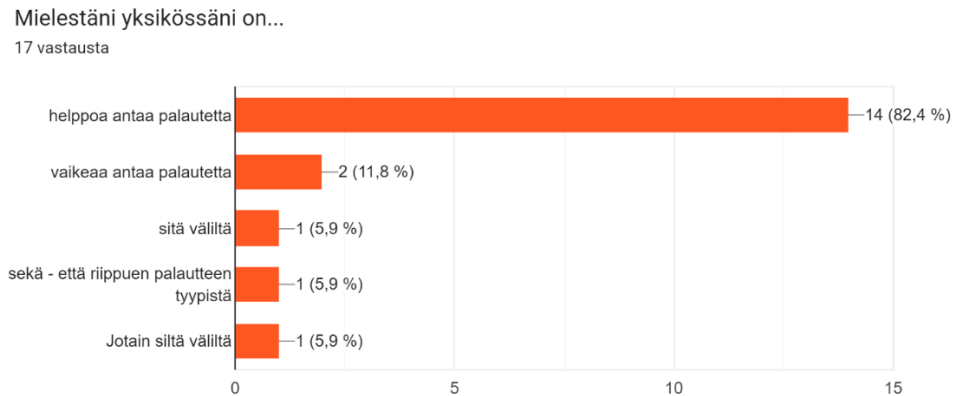
Kuvio 3. Kenelle palautetta annetaan?



Suurin osa vastaajista (14 vastaajaa) kokee, että heidän on helppo antaa palautetta yksikössä. Kahden vastaajan mielestä palautteen antaminen yksikössä on vaikeaa, ja kolme vastaajaa kokee palautteen antamisen olevan vaikean ja helpon väliltä (kuvio 4).

Kaikki vastaajat (17 vastaajaa) kokevat yleensä antavan positiivista palautetta. Neljä vastaajaa antaa lisäksi korjaavaa palautetta. Yksi vastaaja kertoo antavansa lisäksi yleensä yhdessä kehittämisorientoitunutta palautetta. Yksi myös kertoo antavansa korjaavaa palautetta esimerkkien kautta.

Kuvio 4. Onko yksikössä helppoa/vaikeaa antaa palautetta?



Määrällisen aineiston perustella palautetta annetaan ja saadaan yksikössä monien eri ryhmien kesken. Palautteen saamisen ja antamisen moni työntekijä kokee helppona. Palautetta saadaan ja annetaan usein kollegoiden kesken yleisimmin epävirallisessa tilanteessa sähköisiä kanavia käyttäen. Saatu tai annettu palaute on useimmiten positiivista. Huomionarvoista vastauksissa on se, että moni työntekijä saa palautetta mielestään riittävästi, mutta samalla on sitä mieltä, että antaa palautetta liian vähän. Nämä määrällisen analyysin tulokset luovat pohjan seuraavalla fenomenografiselle analyysille.

## 7.2 Fenomenografisen analyysin tulokset

### 7.2.1 Vertikaalinen ja horisontaalinen palaute epävirallisissa ja virallisissa palautekanavissa

Käsittelen tutkimuksen tuloksia muodostamieni kuvauskategorioiden kautta. Näistä neljästä kuvauskategoriasta ensimmäinen on vertikaalinen ja horisontaalinen palaute epävirallisissa ja virallisissa palautekanavissa. Horisontaalinen palaute tarkoittaa tässä tapauksessa esihenkilön ja työntekijän välistä palautetta ja vertikaalinen palaute taas työntekijöiden välistä palautetta. Viralliset kanavat ovat yksikössä käytössä olevia palautekanavia, joita tietoisesti käytetään esimerkiksi palautteen antamiseen ja saamiseen. Virallisia kanavia on kaikkien yksikön työntekijöiden mahdollista käyttää. Epäviralliset kanavat ovat usein myös kaikkien työntekijöiden käytössä, mutta niitä ei ole tunnustettu yksikössä virallisiksi ja esimerkiksi säännöllisesti käytettäväksi kanaviksi.

Vastauksien perusteella oli pääteltävissä, että työntekijät antavat toisilleen matalammalla kynnyksellä palautetta, verrattuna siihen palautteeseen, jota he saavat esihenkilöltä tai antavat esihenkilölle. Työntekijät kokivat saavansa palautetta vähemmän esihenkilöltä, ja he myös toivat esiin useammin antavansa itse palautetta kollegoille kuin esihenkilölle. Palautteen antaminen vie kommunikaatioon varattuja resursseja, ja erityisesti esihenkilöiden kohdalla tämän on huomattu vaikuttavan palautteen antamiseen. Näiden rajallisten kommunikaatioresurssien on todettu olevan yksi syy siihen, miksi esihenkilöt kommunikoivat epätasaisesti työntekijöiden kanssa. (Mueller & Lee 2002, 220.)

*"Kollegoilta helpompi saada (palautetta) kenen kanssa tekemisissä. Esihenkilön kanssa vähemmän tekemisissä, niin tulee vähemmän palautetta."*

Monet vastaajat toivat esiin saavansa erityisesti esihenkilöltä palautetta virallisia keinoja pitkin. Moni toi esiin virallisen väylän olevan Onni-keskustelu, jossa esihenkilölle on mahdollisuus antaa työntekijälle palautetta tehdyistä työsuorituksista. Tämä Onni-keskustelu on hyvä esimerkki virallisesta horisontaalisesta palautekanavasta. Onni-keskustelussa palaute liikkuu joko esihenkilöltä työntekijälle tai joissain tapauksissa myös työntekijältä esihenkilölle.

*"Onni-keskustelu on selkein foorumi sekä positiiviselle että korjaavalle palautteelle."*

*"Saan palautetta melko harvoin, usein Onni-keskustelujen yhteydessä, kun sitä pyydän."*

Myös vertikaaliselle palautteelle on vastauksien perustella olemassa virallinen kanava. Moni tuo vastauksissaan esiin Fiilismittarin, jossa on mahdollista antaa kollegoille palautetta. Virallisten kanavien lisäksi vastauksissa tuotiin esille epäviralliset kanavat. Horisontaalisen palautteen kohdalla epäviralliset kanavat olivat selkeästi vähemmän käytössä verrattuna vertikaaliseen palautteeseen. Monet sanoittivat epävirallisten kanavien olevan Teamsissa tai heidän ohimennen kertovan kollegalle kehu.

*”Usein ohimennen ja spontaanisti huikkaan kehun työkaverille tai laitan sen Teams-viestillä.”*

Vastausten perusteella voidaan sanoa, että virallisia kanavia käytetään enemmän horisontaalisen palautteen kanssa. Vertikaalisen palautteen suhteen käytetään sen sijaan enemmän epävirallisia palautekanavia. Tästä epätasaisesta tilanteesta riippumatta on turvallista sanoa, että yksikössä käytetään sekä virallisia että epävirallisia kanavia palautteen saamiseksi ja antamiseksi. Yksi vahvan palautekulttuurin merkki on että, työntekijät kulttuurin sisällä säännöllisesti pyytävät, saavat ja käyttävät virallista ja epävirallista palautetta parantaakseen työsuorituksiaan (London & Smither 2002).

### **7.2.2 Palautteen laadun merkitys palautteen antamiseen ja saamiseen**

Toinen muodostamani kuvauskategoria liittyy siihen, miten palautteen laatu vaikuttaa palautteen antamiseen ja saamiseen. Palautteen laadulla tarkoitan tässä kohtaa sitä, onko palaute sävyiltään positiivista vai korjaavaa. Yleisesti ottaen on vastausten pohjalta helppo todeta, että positiivista palautetta saadaan ja annetaan enemmän. Osa vastaajista ei ollut vastaushetkellä saanut tai antanut kertaakaan kyseisessä yksikössä korjaavaa palautetta.

*”Positiivista palautetta meillä annetaan paljon hyvän yhteishengen nostattamiseksi ja kollegoiden kiittämiseksi. Korjaavaa palautetta tulee yleisesti melko vähän, paitsi fiilismittareissa uskalletaan nostaa enemmän epäkohtia esille.”*

Positiivisen ja korjaavan palautteen kohdalla oli eroavaisuuksia liittyen määrään, mutta myös siihen tapaan, jolla palaute annetaan. Positiivista palautetta pyritään antamaan sellaisissa tilanteissa, joissa myös muut kuin palautteen vastaanottaja ovat kuulolla. Korjaavaa palautetta pyritään sen sijaan antamaan henkilökohtaisesti ja rakentavasti. Palautteen laatu ei siis vaikuta vain siihen, onko palautteenantotilanteessa läsnä niin sanotusti ulkopuolisia ihmisiä, vaan myös siihen, miten palaute esitetään. Korjaavan palautteen antamisen kohdalla esiin nousi tarve perustella ja antaa palautteensaajalle mahdollisuus pohtia saamaansa palautetta. Positiivisen

palautteen kohdalla palaute voidaan kertoa keveämmin ja perusteluita ei ole tarvetta pohtia samaan tapaan kuin korjaavan palautteen suhteen. Tähän palautteen laadun merkitykseen liittyy vahvasti palautteen ominaispiirre, eli palaute ei ole ikinä neutraalia informaatiota. Palaute on emotionaalisesti latautunutta tietoa, joka sisältää palautteenantajan toiveita tai haluja liittyen palautteensaajaan. Emotionaalisesti latautunut tieto voi aiheuttaa tiedon vastaanottajassa halun suojella omaa egoaan. Tämä egon suojeleminen voi johtaa siihen, että palautetta vältellään. (Ashford, Blatt, & Walle 2003, 779.) Yksikön työntekijöiden vastauksista oli huomattavissa, että he tiedostavat sekä tämän palautteen laadun emotionaalista tietoa sisältävänä informaationa, mutta myös palautteensaajan tarpeen suojella omaa egoaan. Tämä oli huomattavissa erityisesti vastauksissa, jotka käsittelivät korjaavan palautteen antamista ja saamista.

*”Korjaavaa palautetta pyrin antamaan niin, että otan toisen tilanteen huomioon ja ymmärrän häntä, ja perustelen sitten, miksi muuttaisin jotain.”*

Egon suojeleminen lisäksi palautteen antamiseen ja saamiseen liittyy kohteliaisuusteorian negatiiviset ja positiiviset ”kasvot”. Positiiviset ”kasvot” palvelevat ihmisten tarvetta saada arvostusta kanssaihmisiltä, ja negatiiviset ”kasvot” palvelevat ihmisen tarvetta käyttäytyä vapaasti siten, kuin hän haluaa. Vuorovaikutustilanteissa toisilta ihmisiltä odotetaan useimmiten kohteliaista käytöstä, joka näyttäytyy positiivisten ”kasvojen” kautta. Korjaavan palautteen antamiseen voi siten liittyä pelko siitä, että tuottaa palautteensaajalle pettymyksen, eikä palautteenantajan käytöstä koeta arvostettavana ja kohteliaana. (Ramani ym. 2019, 746.) Egon suojeleminen ja kohteliaisuusteorian perusteella ei siis ole yllättävää, että yksikössä korjaavaa palautetta saadaan ja annetaan vähemmän positiiviseen verrattuna.

### **7.2.3 Sosiokulttuuristen ja persoonakohtaisten tekijöiden merkitys palautteeseen**

Kolmas muodostamani kuvauskategoria on sosiokulttuuristen ja persoonakohtaisten tekijöiden merkitys palautteeseen. Sosiokulttuuriset tekijät nousivat vastauksissa esiin liittyen yksikön kulttuuriin ja ilmapiiriin, sekä työtilanteeseen. Yksikön työntekijät kokivat ilmapiirin yleisesti ottaen olevan kannustava ja avoin. Kuitenkin kiireen ja monien työtehtävien koettiin vaikuttavan palautteelle varattuun aikaan, ja ylipäättään siihen muistetaanko sitä antaa.

*”Kiireessä toisinaan unohtuu kehua kollegaa hyvästä yhteistyöstä ja työsuorituksesta, mutta yleisesti ottaen ilmapiiri on avoin ja kannustava erityisesti positiiviselle palautteelle.”*

Aiemmissa tutkimuksissa on havaittu, että organisaatiossa vallitsevalla palautekulttuurilla on suuri merkitys siihen, miten työntekijät suhtautuvat palautteeseen. Vallitseva palautekulttuuri voi vaikuttaa työntekijän asenteeseen, siihen antaako ja pyytääkö hän palautetta, sekä työntekijän kokemukseen palautteen todellisesta merkityksestä. (Kahmann & Mulder 2006.) Yksikön työntekijät kokivat palautekulttuurin olevan yksiössä avoin, ja he suhtautuivat myös yksilöinä myönteisesti palautteeseen, sen antamiseen ja saamiseen, sekä palautteen merkitykseen.

Osissa vastauksissa otettiin kantaa koronapandemiasta seuranneeseen etätyöskentelyyn ja sen vaikutuksiin palautteeseen. Osa yksikön työntekijöistä koki etätyöskentelyn vaikuttavan negatiivisesti palautteen antamiseen ja osa taas koki etätyöskentelyn helpottavan palautteen antamista.

*"...Etätyössä suoran palautteen antaminen on vaikeampaa."*

*"...Etänä on jopa helpompaa antaa palautetta, kuin kasvotusten."*

Nämä erot liittyen palautteen antamiseen etätyöaikana liittyvät varmasti osittain seuraavaksi käsittelemiini persoonakohtaisiin tekijöihin. Aiheesta tehdyissä tutkimuksissa on kuitenkin havaittu, että etätyö voi aiheuttaa työpaikoille palautetyhjiöitä. Palautetyhjiöissä työntekijät sananmukaisesti kokevat työskentelevänsä tyhjiössä, jossa he eivät saa työsuorituksistaan kaipaamaansa palautetta. (Ashford ym. 2003, 774.)

Persoonakohtaiset tekijät liittyvät yksikön työntekijöiden henkilökohtaisiin ominaisuuksiin. Työntekijät kokivat kollegoidensa kyvyssä esimerkiksi vastaanottaa palautetta eroavaisuuksia. Muutama vastaaja nosti myös esiin kollegoiden olevan sosiaalisesti kyvykkäitä, ja tämän takia he aktiivisesti antavat hyvin argumentoitua palautetta.

*"Henkilökohtainen valmius vastaanottaa palautetta on merkittävässä asemassa."*

*"Osa kollegoista puolestaan osaa taitavasti ja rohkeasti tuoda hyvin argumentoituja näkemyksiään esiin esim. yksikkökokouksissa ja ovat siinä aktiivisia, oli kyse sitten positiivisesta tai korjaavasta palautteesta."*

#### 7.2.4 Systemaattiset palautekäytännöt

Neljäs ja viimeinen muodostamani kuvauskategoria on systemaattiset palautekäytännöt. Useat työntekijät kertoivat vastauksissaan kaipaavansa systemaattisuutta palautekäytäntöihin. Palautteenantotilanteet näyttäytyvät heille suurilta osin spontaaneina tilanteina. Muutama vastaaja koki palautekäytäntöjen olevan jo riittävät. Vastauksien perustella oli huomattavissa, että palautteen tärkeys oli hyvin jaettu kokemus yksikössä. Kuitenkin käytännön toimet siihen liittyen ovat yksikössä puutteelliset. Systemaattisuutta ja rakenteita peräänkuulutettiin vastauksissa.

*”Käsittääkseni aika spontaania. Yksikössä ei tietääkseni ole olemassa varsinaista palautekäytäntöä.”*

*”Mielestäni meillä on riittävän toimivat käytännöt.”*

Moni yksikön työntekijä koki, että rakenteet ja käytänteet ovat pitkälti spontaaneja, eivätkä tarkoituksenmukaisia tai tavoitteellisia. Toki on hyvä muistaa, että virallisia palautekanavia yksikössä on käytössä. Kiinnostavaa onkin, että yksikössä on systemaattisia palautekeinoja, joita esittelin ensimmäisessä kuvauskategoriassa. Yksikössä on käytössä Onni-keskustelut ja Fiilismittari, jotka ovat molemmat systemaattisia palautekanavia. Tästä huolimatta monen yksikön työntekijän mielestä palautetta annetaan ja saadaan spontaanisti, ilman tarvittavia käytäntöjä.

Lisäksi vastauksissa mainittiin toive systemaattisempaan asiakaspalvelun keräämiseen ja sen hyödyntämiseen. Osa yksikön työntekijöistä koki yksikössä olevan tyhjiö asiakkailta kerättävän systemaattisen palautteen suhteen.

*”...Pitäisi myös miettiä miten saisimme ns. asiakkailta palautetta omasta toiminnasta.”*

#### 7.2.5 Kuvauskategoriat ja palautekulttuurin rakenne

Edellä käsittelin muodostamiani kuvauskategorioita ja vertailin niitä aiemmin käsittelemääni lähdeaineistoon. Haluan kuitenkin vielä syventyä viitekehys-luvussa esittämääni kolmiosaiseen palautekulttuuriin ja omassa tutkimuksessani löytämiini tuloksiin yksikön palautekulttuurista. Perustelen tätä sillä, että palautekulttuurin kolme osaa ovat osittain päällekkäisiä ja minun olisi ollut haastavaa käsitellä palautekulttuuria kokonaisuutena liittyen tutkimukseni tuloksiin. Lisäksi fenomenografisen analyysin kuvauskategorioissa



vältellään päällekkäisiä tuloksia. Palautekulttuurin osat ovat myös merkittävä tutkimaani tematiikkaan liittyvä teoria, joten koen sen käsittelyn tärkeänä vielä tulosten kohdalla. Näistä syistä haluan käsitellä palautekulttuuria lisäksi itsenäisesti löytämiini tuloksiin peilaten.

Löytämäni neljä kuvauskategoriaa ovat vertikaalinen ja horisontaalinen palaute epävirallisissa ja virallisissa palautekanavissa, palautteen laadun merkitys palautteen antamiseen ja saamiseen, sosiokulttuuristen ja persoonakohtaisten tekijöiden merkitys palautteeseen ja systemaattiset palautekäytännöt. Aiemmin tehdyissä tutkimuksissa on havaittu palautekulttuurin muodostuvan palautteen laadusta, palautteen tärkeydestä ja tuesta, joka annetaan palautteen käyttämiselle (London & Smither 2002). Oman tutkimukseni tuloksista erityisesti palautteen laadun merkitys palautteen antamiseen ja saamiseen liittyy palautteen laatuun. Palautteen laatuun liittyy erityisesti palautteen antamisen erilaiset tavat, sekä palautteiden sisältö (Kahmann & Mulder 2006, 3–4). Kuten myöhemmin tulen vielä tarkemmin avaamaan, on tutkimassani yksikössä selkeästi havaittavissa eroja palautteen määrässä liittyen sen laatuun, sekä palautteen antamisen tavoissa laadun mukaan. Palautekulttuurin toiseen osaan eli palautteen tärkeyteen liittyy kuvauskategorioistani sekä vertikaalinen ja horisontaalinen palaute epävirallisissa ja virallisissa palautekanavissa sekä sosiokulttuuristen että persoonakohtaisten tekijöiden merkitys palautteeseen. Tässä kohtaan nostan esiin erityisesti persoonakohtaiset tekijät. Palautekulttuurin osana palautteen tärkeys liittyy palautteen priorisointiin organisaatiossa. Käytännön tasolla tämä näkyy siinä, kuinka usein palautetta saadaan ja annetaan virallisia ja epävirallisia kanavia pitkin, sekä millaisen mallin esihenkilö ja kollegat antavat palautteen suhteen. (Kahmann & Mulder 2006, 3–4.) Seuraavissa luvuissa tulen avaamaan tutkimani yksikön virallisia ja epävirallisia palautekanavia sekä esihenkilön ja kollegoiden merkitystä palautteenantajina ja -saajina. Palautekulttuurin kolmas osa eli annettu tuki palautteen käyttämiselle liittyy tuloksissani myös kahteen muodostamaani kuvauskategoriaan. Nämä ovat systemaattiset palautekäytännöt sekä sosiokulttuuristen että persoonakohtaisten tekijöiden merkitys palautteeseen. Tämän palautekulttuurin kohdalla nostan esiin taasen erityisesti sosiokulttuurisia tekijöitä. Tämä palautteen käytöllä annettu tuki näyttäytyy käytännössä siinä, miten työntekijöille annetaan tukea käyttäen eri palautekanavia, sekä miten saadulle palautteelle annetaan tilaa ja aikaa reagoida tai mahdollisesti keskustella siitä (Kahmann & Mulder 2006, 3–4). Tähän palautekulttuurin osaan liittyen omissa tuloksissani systemaattiset palautekäytännöt, ja tarve niille nousivat vastauksissa esiin. Lisäksi sosiokulttuuristen tekijöiden osalta yksikön

työntekijät nostivat toisaalta esiin työpaikan avoimen ilmapiirin, toisaalta taas etätyöskentelyn aiheuttamat mahdolliset muutokset palautteen käyttöön.

Kaikki kolme palautekulttuurin osaa ovat siis löydettävissä muodostamistani kuvauskategorioista. Mielestäni löytämäni tulokset ja niiden vertailu palautekulttuurin osiin toi hyvin esiin palautteen monipuolisuuden. Mustavalkoista palautekulttuuria en löytänyt omassa tutkimuksessani.

## 8. Johtopäätökset

Tutkimukseni tavoitteena oli perehtyä yksikön käsityksiin palautekulttuurista. Tässä luvussa kokoan yhteen edellä esittelemäni tulokset. Alla olevaan kuvioon olen tiivistänyt tulokset visuaalisesti.



Kuvio 5. Tulosten yhteenveto: työntekijöiden käsitykset palautekulttuurista

Työntekijöiden käsitykset palautekulttuurista on jaettavissa neljään osaan. Lähtökohtana käsityksille on se tosiasia, että palautetta annetaan yksikössä sekä vertikaalisesti, esihenkilöltä työntekijöille ja toisin päin, että horisontaalisesti, esimerkiksi kollegoiden kesken. Tätä palautetta annetaan yksikössä virallisia ja epävirallisia kanavia pitkin. Palautetta yksikössä annetaan yleisesti ottaen enemmän horisontaalisesti. Usein tämä horisontaalinen palaute annetaan epävirallisessa yhteydessä. Vertikaalista palautetta annetaan yksikössä useimmiten esihenkilöltä työntekijälle, ja siihen käytetään horisontaaliseen palautteeseen verrattuna enemmän virallisia palautekanavia.

Palautteen laadulla, eli sillä onko palaute positiivista vai korjaavaa, on merkitystä sen antamiseen. Positiivista palautetta annetaan enemmän ja kevyemmin, useimmiten ilman suuria perusteluja. Positiivista palautetta pyritään myös antamaan usein tilanteissa, joissa sen kuulee myös muut kuin vain palautteensaaja. Korjaavaa palautetta annetaan positiivista harvemmin, ja se pyritään perustelemaan mahdollisimman rakentavasti. Korjaava palaute pyritään antamaan henkilökohtaisesti sellaisessa tilanteessa, jossa muut eivät ole kuulemassa.

Palautteen laadun lisäksi sosiokulttuuriset ja persoonakohtaiset tekijät vaikuttavat palautteeseen. Yksikössä vallitsee avoin kulttuuri, joka luo hyvät puitteet palautteen antamiselle ja saamiselle. Kuitenkin kiire ja useat työtehtävät vievät aikaa ja resursseja palautteen käyttämiseen varatulta ajalta ja tilalta. Yksikön työntekijät tunnistavat kollegoidensa erilaisilla persoonilla olevan merkitystä siihen, miten he käyttävät palautetta. Osa yksikön työntekijöistä on sosiaalisesti taitavia, ja he antavat palautetta rohkeasti esimerkiksi kokouksissa.

Systemaattiset palautekäytännöt ovat yksikössä kaivattu asia sekä sisäisessä työskentelyssä, mutta myös asiakaspalautteen suhteen. Molempien suhteen toivotaan systemaattisuutta ja uusia toimintatapoja. Palautekäytännöt ovat yksikössä sisäisesti pitkältä spontaaneja. Asiakaspalautteen kerääminen on yksikössä selkeästi kehitystä vaativa teema, joka olisi työntekijöiden näkemyksen mukaan tärkeää huolehtia kuntoon.

## **9. Pohdinta**

Päätän pro gradu-tutkimukseni tähän pohdinta-lukuun, jossa vertaan löytämiäni tuloksia lähdeaineistoon, sekä katson kokonaisuutena tekemääni tutkimusta. Nostan esiin myös itselleni mieleen tulleita jatkotutkimusehdotuksia.

Ennen oman tutkimukseni tekemistä perehdyin huolellisesti siihen akateemiseen keskusteluun, jota palautekulttuurista on käyty ja kävin läpi aiheesta tehtyjä tutkimuksia. Analysoidessani oman tutkimukseni tuloksia, löysin useita yhteneväisyyksiä käyttämäni lähdeaineiston kanssa. Aiemmissä tutkimuksissa on havaittu palautteenantajan useimmiten olevan joko esihenkilö tai psykologisesti läheinen ihminen. Tutkimuksia on tehty sekä sen puolesta että psykologisesti läheisten ihmisten palaute olisi merkittävämpää ja toisaalta, että esihenkilöiden antama palaute olisi merkittävämpää muihin työkavereihin verrattuna (Ashford 1993, 218 ja Becker & Klimoski 1989, 345). Omissa tuloksissani havaitsin, että tutkimassani yksikössä palautetta annetaan ja saadaan enemmän työkavereilta verrattuna esihenkilöön. Tämä palaute työkaverille annetaan useimmiten epävirallista kanavaa pitkin, ja kynnys sen antamiseen on suhteellisen matala. Osa yksikön työntekijöistä toi suoraan esiin olevansa ”läheisempi” työkavereiden kanssa, käytännössä esimerkiksi tekee konkreettisesti enemmän töitä työkavereiden kanssa verrattuna esihenkilöön. Tämän takia osa työntekijöistä kertoi antavansa ja saavansa palautetta enemmän näiltä ”läheimmiltä” työkavereilta. Kokemus siitä, että vuorovaikuttaa enemmän työkavereiden kanssa verrattuna esihenkilöön,

on myös tunnistettu aiemmissa tutkimuksissa. Esihenkilöillä on usein rajatut resurssit kommunikaation suhteen. Kommunikaatioon liittyvät useat sosiaalista pääomaa kuluttavat toimet, kuten palautteen antaminen. Rajallisista resursseista johtuu esimerkiksi se, että esihenkilöt eivät kommunikoi kaikkien työntekijöiden kanssa yhtä paljon. (Mueller & Lee 2002, 220.)

Yhteneväisyyksiä löytyi myös palautteen laadun vaikutuksesta palautteen antamisen helppouteen tai vaikeuteen. Aiemmissa tutkimuksissa on havaittu, että palautteenantajan näkökulmasta rakentavan tai negatiivisenkin palautteen antaminen on haastavaa. Haastavuus liittyy siihen, että palautteenantajat kokevat palautteensaajan loukkaantuvan (Venninen 2005, 288–290). Lisäksi palautteenantajat haluavat käyttäytyä kohteliaasti kollegoitaan kohtaan. Kohteliaisuudella ja toisen tunteiden loukkaamisen pelolla voi olla myös ei-toivottuja seurauksia. Organisaatiossa voidaan päätyä tilanteeseen, jossa rakentavaa palautetta ei ole sopivaa antaa, ja sitä ei oikeastaan edes pyydetä, sillä kohteliaisuus ei salli sen antamista. Kun rakentavaa palautetta ei ole saatavilla, ei sitä luonnollisesti myöskään pyritä saamaan. (Ramani ym. 2018, 1355.) Tekemäni tutkimuksen tulosten perusteella tutkimassani yksikössä annetaan ja saadaan selkeästi enemmän positiivista palautetta korjaavaan verrattuna. Palautteen laadulla oli selkeästi vaikutusta siihen, miten työntekijät antavat palautteen. Positiivinen palaute annetaan kevyimmin perusteluin ja usein muiden ihmisten läsnä ollessa. Korjaava palaute sen sijaan pyritään antamaan mahdollisimman hyvin perusteltuna, ja henkilökohtaisesti, ilman muiden ihmisten kuulevia korvia. Osa yksikön työntekijäistä kertoi kaipaavansa lisää korjaavaa palautetta, mutta mitään korjaavan palautteen täydellistä tyhjiötä ei vastausten perusteella ollut havaittavissa.

Aiemmissa palautekulttuuria käsittelevissä tutkimuksissa on havaittu niiden mahdollisuuksien merkitys, mitä on luotu palautteen antamiselle sekä ajallisesti että turvallisissa ympäristöissä (Ramani yms. 2019, 744–747). Työpaikoilla ja -yhteisöillä on suuri merkitys erityisesti toimivien käytäntöjen rakentamisen suhteen (Almazrouei, Dror & Morgan 2020, 1975). Omassa tutkimuksessani yksikön työntekijät kokivat yleisesti ottaen ilmapiirin olevan kannustava ja avoin. Kuitenkin kiireen ja lukuisten työtehtävien koettiin vaikuttavan palautteelle varattuun aikaan, ja ylipäättään siihen muistetaanko sitä antaa. Yksikössä on siis hyvä pohja ajatellen toimivaa palautekulttuuria. Varsinaiset palautekulttuurin rakenteet ovat kuitenkin monelle työntekijälle epäselvät. Yksikön työntekijät kaipasivat myös lisää systemaattisuutta ja suunnitelmallisuutta palautekäytäntöihin. Moni koki palautetilanteiden olevan pitkälti spontaaneja ja

suunnittele mattomia. Tämä systemaattisuuden kaipuu on tunnistettu myös aiemmissa tutkimuksissa, joissa on tutkittu suomalaisia julkisen organisaation työyhteisöjä (Riitinki 2021, 46–48 ja Vahtere ym. 2020, 31–32).

Fenomenografinen metodi soveltui tutkimukseen, sillä se auttoi tuomaan esille monipuolisesti erilaisia käsityksiä palautekulttuurista. Sain lisäksi kyselylomakkeen vastausten perusteella tietoa asioista, joita tutkimuksessani käsittelin. Suuri vastausprosentti kielii myös siitä, että kyselylomakettani ei tutkimusjoukon taholta koettu liian raskaaksi tai vaikeaksi. Mahdollisen jatkotutkimuksen osalta voisi olla kiinnostavaa tehdä samantyylinen tutkimus keräämällä aineisto kyselyn sijaan haastatteluilla. Haastattelut voisivat tuoda yhä syvempää tietoa käsityksistä liittyen yksikön palautekulttuuriin.

Käytin tutkimuksessani monipuolisesti lähteitä, erityisesti liittyen palautekulttuurin teoriaan. Haasteita kohtasin etsiessäni lähteitä erityisesti sosiaali- ja terveysalan kontekstista liittyen palautekulttuuriin. Onnistuin kuitenkin löytämään sote-alan kentältä tehtyjä tutkimuksia, sekä muiden alojen julkisen puolen tutkimuksia palautekulttuurista. Kiinnostavaa on nähdä tutkimukseni tulosten mahdolliset vaikutuksen tutkimani yksikön toimintaan. Näillä vaikutuksilla en tarkoita niinkään suurellista vaikuttamista, vaan esimerkiksi asioiden esiin tuomista. Tutkimukseni toi esille ainakin osittain piilossa olevia teemoja, jotka voivat hyödyttää yksikköä. Tulen vielä tarkemmin esittelemään löytämiäni tuloksia yksikölle. Tämän esittelyn jälkeen on mahdollista käynnistää keskustelu, mikäli se koetaan yksikössä tarpeelliseksi. Tutkimusta tehdessä kehitin myös tutkijaminääni. En ole oikeastaan missään vaiheessa opintojani kokenut itseäni erityisen akateemiseksi tai tutkijaorientoituneeksi. Näistä ajatuksista huolimatta tämän tutkimuksen tekeminen tuntui suhteellisen sujuvalta. Onnistuin valitsemaan aiheen, joka aidosti kiinnosti minua koko prosessin ajan. Palaute- ja palautekulttuuri tuntuivat ja tuntuvat edelleen olevan teemoja, jotka pomppaavat esiin yllättävän usein. Oli kyseessä sitten hampurilaispalaute tai työpaikan Teams-kanavalle ilmestynyt emoji, ovat ne aina osa suurempaa palautekulttuuria.

## Lähteet

Abi-Esber, N., Abel, J. E., Schroeder, J. & Gino, F. (2022). "Just letting you know ... " Underestimating others' desire for constructive feedback. *Journal of personality and social psychology*. Luettavissa osoitteessa <https://doi.org/10.1037/pspi0000393>

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

Ahonen, S. 1994. Fenomenografinen tutkimus. Teoksessa L. Syrjälä, S. Ahonen, E. Syrjäläinen & S. Saari. Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Kirjayhtymä, 113–160.

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

Almazrouei, M. A., Dror, I. E. & Morgan, R. M. (2020). Organizational and Human Factors Affecting Forensic Decision-Making: Workplace Stress and Feedback. *Journal of forensic sciences*, 65(6), 1968-1977. Luettavissa osoitteessa <https://doi.org/10.1111/1556-4029.14542>

Ashford, S. J. (1993). The feedback environment: An exploratory study of cue use. *Journal of organizational behavior*, 14(3), 201-224. Luettavissa osoitteessa <https://doi.org/10.1002/job.4030140302>

Ashford, S. J., Blatt, R. & Walle, D. V. (2003). Reflections on the Looking Glass: A Review of Research on Feedback-Seeking Behavior in Organizations. *Journal of management*, 29(6), 773-799. Luettavissa osoitteessa [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\\_03\\_00079-5](https://doi.org/10.1016/S0149-2063_03_00079-5)

Baker, A., Perreault, D., Reid, A. & Blanchard, C. M. (2013). Feedback and Organizations: Feedback is Good, Feedback-Friendly Culture is Better. *Canadian psychology = Psychologie canadienne*, 54(4), 260-268. Luettavissa osoitteessa <https://doi.org/10.1037/a0034691>

BECKER, T. E. & KLIMOSKI, R. J. (1989). A FIELD STUDY OF THE RELATIONSHIP BETWEEN THE ORGANIZATIONAL FEEDBACK ENVIRONMENT AND PERFORMANCE. *Personnel psychology*, 42(2), 343-358. Luettavissa osoitteessa <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1989.tb00662.x>

Glisson, C. (2007). Assessing and Changing Organizational Culture and Climate for Effective Services. *Research on social work practice*, 17(6), 736-747.  
<https://doi.org/10.1177/1049731507301659>

Heikkinen, H. L. T., Huttunen, R., Niglas, K. & Tynjälä, P. (2005). Kartta kasvatustieteen maastosta. *Kasvatus : Suomen kasvatustieteellinen aikakauskirja*, 36(5), 6.

Huhtala, M. (2013). Toimivat hyveet – Eettinen organisaatiokulttuuri työhyvinvoinnin ja henkilökohtaisten työtavoitteiden kontekstina. *Työelämän tutkimus*, 11(3).

Huusko, M. & Paloniemi, S. (2006). Fenomenografia laadullisena tutkimussuuntauksena kasvatustieteissä. *Kasvatus : Suomen kasvatustieteellinen aikakauskirja*, 37(2), 7.

Hyttinen, M. & Immonen, S. (1994). Organisaatiokulttuuri ja johtamistapa eri toimintaympäristöissä. *Hallinnon Tutkimus*, 13(1), 3.

Kahmann, K. & Mulder, R.H. (2006). The impact if feedback culture on individual use of feedback. *CONFERENCE ARCHIVES*. Luettavissa osoitteessa  
<https://www.ufhrd.co.uk/wordpress/kahmannk-and-mulderrh-the-impact-of-feedback-culture-on-individual-use-of-feedback/>

Kakkuri-Knuuttila, M., Heinlahti, K. & Knuuttila, M. K. (2006). *Mitä on tutkimus?: Argumentaatio ja tieteenfilosofia*. Gaudeamus. Helsinki.

Kemppainen, A. (2021). Organisaatiokulttuuri asumispalveluissa henkilöstön näkökulmasta. Opinnäytetyö. Ylempi ammattikorkeakoulututkinto, sosiaali- terveys- ja liikunta-ala, Savonia ammattikoskeakoulu. Luettavissa osoitteessa  
[https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/512629/Kemppainen\\_Anita.pdf?sequence=4&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/512629/Kemppainen_Anita.pdf?sequence=4&isAllowed=y)

Laaksonen, H. (2021). Palaute hyödyttää sekä yksilöä että työyhteisöä. TAMKjournal. Luettavissa osoitteessa <https://sites.tuni.fi/tamk-julkaisut/terveys/palaute-hyodyttaa-seka-yksiloa-etta-tyoyhteisoa/>



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

Manojlovich, M. & Ketefian, S. (2002). The effects of organizational culture on nursing professionalism: Implications for health resource planning. *Canadian journal of nursing research*, 33(4), 15-34.

Mattila, T. (2017). Palautekulttuurin kehittäminen esimiestyössä. Tampereen ammattikorkeakoulu. Ylempi ammattikorkeakoulututkinto. Sosiaali- ja terveysalan johtaminen. Opinnäytetyö. Luettavissa osoitteessa <https://core.ac.uk/download/pdf/161418632.pdf>

Mueller, B. H. & Lee, J. (2002). Leader-Member Exchange and Organizational Communication Satisfaction in Multiple Contexts. *The Journal of business communication* (1973), 39(2), 220-244. Luettavissa osoitteessa <https://doi.org/10.1177/002194360203900204>

Mäki, A. (2010). Konteksti johtamistoiminnan kehittämisen lähtökohtana: 360°-palaute yksilön ja yhteisön kehittämisen välineenä. *Aikuiskasvatus : aikuiskasvatustieteellinen aikakauslehti*, 30(4), .

Määttä, Sanna 2014. Organisaatiokulttuuri terveyskeskusten vuodeosastojen henkilöstön kuvaamana. Vaasan yliopisto: Filosofinen tiedekunta. Sosiaali- ja terveys- hallintotieteen pro gradu -tutkielma. Luettavissa osoitteessa <https://osuva.uwasa.fi/handle/10024/3441>

Pelgrim, E. A. M., Kramer, A. W. M., Mokkink, H. G. A. & van der Vleuten, C. P. M. (2012). The process of feedback in workplace-based assessment: Organisation, delivery, continuity. *Medical education*, 46(6), 604-612. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2923.2012.04266.x>

Pohjalainen, M. (2014). Tiedon jakamista ja rakentamista edistävä ja estävä organisaatiokulttuuri. *Informaatiotutkimus*, 33(3).

Ramani, S., Konings, K. D., Ginsburg, S. & van der Vleuten, C. P. M. (2019). Feedback Redefined: Principles and Practice. *Journal of general internal medicine : JGIM*, 34(5), 744-749. Luettavissa osoitteessa <https://doi.org/10.1007/s11606-019-04874-2>

Ramani, Konings, K. D., Mann, K. V., Pisarski, E. E., & van der Vleuten, C. P. M. (2018). About Politeness, Face, and Feedback: Exploring Resident and Faculty Perceptions of How Institutional Feedback Culture Influences Feedback Practices. *Academic Medicine*, 93(9), 1348–1358.

Riitinki S. (2021). Palautekulttuuri ja sen kehittäminen. Case Kelan Läntinen vakuutuspiiri toimeentulotukiryhmä. Satakunnan ammattikorkeakoulu. Liiketalouden tutkinto-ohjelma. Opinnäytetyö. Luettavissa osoitteessa <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/493259/Oppari2.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Räbinä-Lehti, H. (2021). Vertaispalautekulttuurin luominen päiväkotiin. Kehittämistyö palvelumuotoilun keinoin. Savonia-ammattikorkeakoulu. Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen tutkinto-ohjelma. Opinnäytetyö. Luettavissa osoitteessa [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/505412/Rabina-Lehti\\_Henna.pdf?sequence=2](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/505412/Rabina-Lehti_Henna.pdf?sequence=2)

Saukkonen, P., Roos, M., Viinikainen, S., Helminen, M., Asikainen, P., Green, P. & Suominen, T. (2017). Organisaatiokulttuuri ja -ilmapiiri hoitohenkilökunnan näkökulmasta. *Hoitotiede*, 29(4), 239-251.

Schaufeli W. B. & Salanova M. (2014). *Burnout, Boredom and Engagement in the Workplace* Teoksessa: Peeters, M., De Jonge, J. & Taris, T. *An introduction to contemporary work psychology*. Wiley. 293-320

Schein, E. H. & Schein, P. (2016). *Organizational culture and leadership* (Fifth edition.). Wiley.

Syrjälä, L. (1994). Tapaustutkimuksen luonnehdintaa. Teoksessa L. Syrjälä, S. Ahonen, E. Syrjäläinen & S. Saari. Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Kirjayhtymä, 113–160. Helsinki.

Syvänen, U. (2008). Palautekäytännöt työhyvinvoinnin tukena perioperatiivisessa hoitotyössä. Tampereen yliopisto: Lääketieteellinen tiedekunta. Hoitotieteen laitos, pro gradu-tutkielma. Luettavissa osoitteessa <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/79661/gradu03027.pdf?sequence=1>

Tiirinki H. (2014). Näkyvien ja piilotettujen merkitysten rajapinnoilla – terveyskeskukseen liittyvät kulttuurimallit asiakkaan näkökulmasta. Acta Universitatis Ouluensis D Medica 1241. Oulun yliopisto, Oulu. Luettavissa osoitteessa <http://jultika.oulu.fi/files/isbn9789526204215.pdf>

Tevameri T. (2021). Katsaus sote-alan työvoimaan. Toimintaympäristön ajankohtaisten muutosten ja pidemmän aikavälin tarkastelua. TEM toimialaraportit 2021:2. Työ- ja elinkeinoministeriö, Helsinki. Luettavissa osoitteessa [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162852/TEM\\_2021\\_02\\_t.pdf](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162852/TEM_2021_02_t.pdf)

Vahtere V., Viio J. & Wickström I. (2020). Palautteen vaikutus ammattitaitoon: kartoittava kysely ensihoitajille Metropolia Ammattikorkeakoulu. Ensihoidon AMK. Ensihoidon koulutusohjelma. Opinnäytetyö. Luettavissa osoitteessa [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/337742/Viio\\_Jenny.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/337742/Viio_Jenny.pdf?sequence=2&isAllowed=y)

Vashdi, D. R. (2013). Teams in Public Administration: A Field Study of Team Feedback and Effectiveness in the Israeli Public Healthcare System. *International public management journal*, 16(2), 275-306. Luettavissa osoitteessa <https://doi.org/10.1080/10967494.2013.817255>

Venninen, T. (2005). Kollegiaalinen palaute tukee ammatillista kasvua. *Aikuiskasvatus: aikuiskasvatustieteellinen aikakauslehti*, 288-296.

Vilkka, H. (2007). *Tutki ja mittaa: Määrällisen tutkimuksen perusteet*. Tammi. Helsinki

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>

**Liite: Kyselylomake**

## TAUSTATIEDOT

Kuinka kauan olet työskennellyt nykyisessä yksikössäsi?

Alle vuoden

1-5 vuotta

5-10 vuotta

10-15 vuotta

Yli 15 vuotta

Mikä on ammattinimekkesi?

## NÄKEMYKSET PALAUTTEEN SAAMISESTA

Mitkä ovat tyypilliset palautekäytännöt yksikössäsi?

Saan yksikössäni yleensä palautetta...

esihenkilöltä

kollegoilta

asiakkailta

Muu:

Saamani palaute annetaan yleensä...

kasvotusten

sähköisten välineiden avulla

Muu:

Saatko palautetta yleensä virallisissa vai epävirallisissa yhteyksissä? Virallinen yhteys on esimerkiksi kehityskeskustelu ja epävirallinen esimerkiksi keskustelu kollegan kanssa

Virallisissa yhteyksissä

Epävirallisissa yhteyksissä

Muu:

Saan mielestäni...

liian vähän palautetta  
tarpeeksi palautetta  
liian paljon palautetta

Mielestäni yksikössäni on...

helppoa saada palautetta  
vaikeaa saada palautetta  
Muu:

Mitkä asiat vaikuttavat palautteen saamisen helppouteen/vaikeuteen?

Saamani palaute on yleensä...

positiivista  
korjaavaa  
Muu:

Miten positiivinen palaute esitetään? Entä korjaava? Anna käytännön esimerkki, jos se on mahdollista.

## NÄKEMYKSET PALAUTTEEN ANTAMISESTA

Annan yksikössäni palautetta yleensä...

esihenkilölle  
kollegoille  
asiakkaille  
Muu:

Annan palautteen yleensä...

kasvotusten  
sähköisten välineiden avulla  
Muu:

Annan mielestäni...

liian vähän palautetta  
tarpeeksi palautetta  
liian paljon palautetta

Mielestäni yksikössäni on...

helppoa antaa palautetta  
vaikeaa antaa palautetta  
Muu:

Mitkä asiat vaikuttavat palautteen antamisen helppouteen/vaikeuteen?

Antamani palaute on yleensä...

positiivista  
korjaavaa  
Muu:

Miten esität positiivisen palautteen? Entä korjaavan? Anna käytännön esimerkki, jos se on mahdollista.

## NÄKEMYKSET PALAUTEKÄYTÄNNÖISTÄ

Millainen merkitys saamallasi palautteella on työskentelyysi?

Millaisiksi koet oman työyksikkösi palautekäytännöt?

Miten palautekäytäntöjä voi mielestäsi kehittää työyksikössäsi?