

Palautekulttuuri johdon ja työntekijöiden näkökulmasta
rakennusalan nuorena ja nopeasti kasvavassa yrityksessä

Joakim Savela

Pro gradu -tutkielma

Hallintotieteet, johtamisen psykologia

Yhteiskuntatieteiden tiedekunta, Lapin yliopisto

2023

Lapin yliopisto, yhteiskuntatieteiden tiedekunta

Työn nimi: Palautekulttuuri johdon ja työntekijöiden näkökulmasta rakennusalan nuorena ja nopeasti kasvavassa yrityksessä

Tekijä: Joakim Savela

Koulutusohjelma/oppiaine: Hallintotieteet, johtamisen psykologia

Työn laji: Pro gradu -tutkielma

Sivumäärä, liitteiden lukumäärä: 58 + 3

Vuosi: 2023

Tiivistelmä:

Tutkielma käsittelee johdon ja työntekijöiden näkökulmia palautekulttuuriin nuorena ja nopeasti kasvavassa rakennusalan yrityksessä. Tutkimuksen tavoitteena oli vastata tutkimuskysymykseen: millaisena johto ja työntekijät kokevat palautekulttuurin nuorena ja nopeasti kasvavassa rakennusalan yrityksessä?

Analyysimenetelmänä tutkimuksessa oli teoriaohjaava sisällönanalyysi. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentuu palautekulttuurin eri osa-alueita sisältävän FES-asteikon pohjalta. Tutkimuksen aineisto kerättiin kyselylomakkeella ja vastauksia kyselyyn tuli 28 kappaletta.

Tutkimuksen tulokset esitetään kahdessa osassa. Ensimmäisessä osassa kyselylomakkeen avoimet vastaukset tuodaan esille niputettuina. Toisessa osassa koko muu aineisto esitetään kuuden keskeisen tutkimuksen tuloksen pohjalta. Nämä tulokset ovat 1. palaute ja sen esitystapa koetaan uskottavana, 2. palautetta saadaan, mutta sitä voisi olla enemmän, 3. kynnys palautteen antamiselle koetaan matalana, 4. kokemukset palautteen antamisen tavoista vaihtelevat suuresti, 5. ilmapiiri palautteen antamiseen koetaan osittain rohkaisevaksi ja 6. palaute koetaan hyödylliseksi ja sitä hyödynnetään. Tulosten perusteella hyvää palautekulttuuria on jo kerennyt muodostua nuorena ja nopeasti kasvavassa rakennusalan yrityksessä. Kuitenkin monilla palautekulttuurin osa-alueilla on vielä parannettavaa. Tulosten perusteella nopeasti kasvavien rakennusalan yritysten palautekulttuuria, erityisesti työntekijöiden näkökulmasta, olisi syytä tutkia vielä tarkemmin ja mittavammin.

Avainsanat: palautekulttuuri, kokemus, kyselytutkimus, teoriaohjaava sisällönanalyysi

Muita tietoja: _x_ Tutkielma ei sisällä muita kuin tekijän omia henkilötietoja.

Sisällys

1. JOHDANTO.....	4
1.1 Tutkimuksen tavoite	6
1.2 Tutkimuksen keskeiset käsitteet	7
2. AIKAISEMPI TUTKIMUS PALAUTEKULTTUURISTA	13
3. TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA MENETELMÄT	17
3.1 Kohdeyrityksen esittely	17
3.2 Aineistonkeruu	20
3.3 Analyysi.....	23
4. TULOKSET	25
4.1 Avoimien kysymysten vastaukset	26
4.2 Palaute ja sen esitystapa koetaan uskottavana.....	28
4.3 Kokemusten mukaan palautetta saadaan, mutta sitä voisi olla enemmän	32
4.4 Kynnys palautteen antamiseen koetaan matalana	36
4.5 Kokemukset palautteen antamisen tavoista vaihtelevat suuresti.....	39
4.6 Ilmapiiri palautteen antamiseen koetaan osittain rohkaisevaksi.....	41
4.7 Palaute koetaan hyödylliseksi ja sitä hyödynnetään.....	43
4.8 Tulosten yhteenveto.....	45
5. JOHTOPÄÄTÖKSET	48
6. POHDINTA	52
LÄHTEET	56
LIITE 1	
LIITE 2	

1. JOHDANTO

Millaista elämä olisi, jos jatkuvassa toistensa kanssa vuorovaikutuksessa olevat ihmiset eivät koskaan saisi kuulla, miten he vaikuttavat itseensä ja muihin ihmisiin? Tämä filosofinen kysymys johdattelee ajattelemaan palautteen merkitystä. Palaute viitoittaa ihmisen tietä ja näyttää missä hän on. Palaute antaa ikään kuin peilin, josta voi tarkastella omia vahvuuksia ja heikkouksia. Palaute auttaa saavuttamaan asetettuja päämääriä. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen, 2011) Arkielämässä palaute-sanaan törmätään jatkuvasti, mutta harvemmin sen äärelle pysähdytään miettimään, mitä se juuri minulle tai toiselle merkitsee. Palaute ei vilise silmiemme edessä pelkästään sanana, vaan se näkyy myös konkreettisesti jokapäiväisessä elämässä. Kun synnyimme, opimme silloin jo taidon ilmaista sen, milloin meidän mielestämme asiat menevät toivotulla tavalla ja sen, milloin asiat menevät väärin. Voidaan ajatella, että tietynmuotoista palautetta on kaikkialla, missä on ihmisiä.

Mitä hyötyä palautteesta sitten on organisaatioille, ja kannattaako siihen erityisesti keskittyä? Esimerkiksi erään tutkimuksen mukaan positiivinen palaute vahvistaa uusien työntekijöiden suorituskykyä (Wondim & Zhang, 2021), ja toisen tutkimuksen mukaan työntekijöiden keskuudessa oleva palauteympäristö korostaa positiivisesti luovuutta (Gong, Shan & Yu, 2019). Tämänkaltaisia tuloksia mukailevat monet muutkin tutkimukset. Voisi siis olettaa, että hyvää palautekulttuuria pyritään vaalimaan yrityksissä. Tutkimukseni hakeekin vastausta siihen, millaisena palautekulttuuri koetaan, ja millaiseksi se on muototutunut. Tarkempi kysymys, johon tässä tutkimuksessa pureudun, koskee nuoren ja nopeasti kasvavan rakennusalan yrityksen palautekulttuuria, ja erityisesti sitä, millaiseksi tämä koetaan johdon ja työntekijöiden keskuudessa.

Tutkittavana ilmiönä palautekulttuuri ja sen kokeminen voivat avata mielenkiintoisella tavalla niitä näkemyseroja tai sitä yhteisymmärrystä, joka palautteesta johdon ja työntekijöiden välillä vallitsee. Palaute yrityksen sisällä voidaan ajatella olevan itsestäänselvyys, mutta todellisuudessa sitä ei välttämättä ole juurikaan syvällisemmin pohdittu. Voi olla, ettei yrityksen sisällä palautekäsitettä ymmärretä samalla tavalla, jonka vuoksi sen antamisesta ja vastaanottamisesta herää konflikteja. Tästä seuraa se, ettei palautetta uskalleta enää antaa. Oulasmaa & Pesonen (2022) Lisäksi palautteesta voi tulla vain väline oman turhautumisen näyttämistä toiselle. Tällöin palautteella ei olekaan kehittävä tarkoitus, eikä se rakenna yhteistä hyvää. Kun tarkastelee työyhteisöä, niin käsitteenä palaute tuleekin nähdä osana organisaation vuorovaikutusta ja dialogia.

Hyvä dialogi edistää hyvää palautekulttuuria. Organisaatioissa tapahtuu jatkuvasti muutoksia, joilla on vaikutuksia niin työntekijöihin kuin johtoonkin. Muutokset johtavat positiiviseen lopputulokseen tutkimusten mukaan paljon todennäköisemmin silloin, kun dialogi on toimivaa. Tällöin työntekijöillä on aito mahdollisuus vaikuttaa johdon suunnitelmiin ja antaa omia näkemyksiään asioista. Jos työntekijöillä on tunne, etteivät he voi vaikuttaa asioihin eikä heitä kuunnella, he saattavat passivoitua. Tämä ilmenee niin, ettei työntekijät ole muutoksissa aktiivisesti mukana, ja ulkoistavat vastuuta enemmän johdon suuntaan. Tämä voi aiheuttaa johdossa negatiivisia tunteita, esimerkiksi niin, että työntekijöiden ajatellaan olevan vain muutosvastaisia. (Aro ym., 2018) Tavoitteenani on, että tutkimukseni nostaa esille esimerkiksi tämänkaltaisia mahdollisia ilmiöitä ja ongelmakohtia kohdeyrityksessä. Tutkielmani tarkoituksena on myös avata yleisesti tällaisten ilmiöiden merkitystä palautekulttuuriin, jolloin tutkielmassani esille nousevat teemat ulottuvat kaikkialle, missä palautekulttuuri ilmenee.

Nuoresta iästani huolimatta olen ehtinyt työskennellä monissa erilaisissa organisaatioissa. Työelämässä olen huomannut palautteen vastaanottamisen ja antamisen muuttuvan radikaalisti siitä, millaista se on työelämän ulkopuolella. Lapsena ja nuorena olin tottunut siihen, että kun on asiaa, se sanotaan suoraan ja tällaista käyttäytymistä toivoin muiltakin. Työelämään astuessa tuntui, että palaute, erityisesti negatiivinen palaute ikään kuin tukahtui ja lakkasi olemasta. Ihmiset olivat varuillaan, eivätkä halunneet antaa palautetta. Näiden huomioiden jälkeen palaute ja palautekulttuuri alkoivat kiinnostamaan minua erityisesti. Johtamisen psykologia opintojeni pääaineena on antanut mielenkiintoisia näkökulmia tähänkin teemaan, ja alusta alkaen oli selvää, että tulisin tutkimaan palautetta lopputyössäni.

Tutkimuksen kohderyhmää lähdin pohtimaan siitä lähtökohdasta, missä palautekulttuuri voisi lähtökohdiltaan esiintyä erityisen mielenkiintoisena ilmiönä. Lähdinkin kartoittamaan toimialoja, joissa palautekulttuuriin liittyy sellaisia haasteita, mitä monilla muilla toimialoilla ei ole. Rakennusala nousi esille sen monien ominaispiirteiden vuoksi. Rakennusalalla työ on monesti kausiluonteista, jolloin työntekijöiden työmäärä vaihtelee jopa niin paljon, että he ovat lomautettuna välillä pitkiäkin aikoja. Monesti rakennusalan yritysten toiminta kattaa suuria alueita, jolloin työntekijät joutuvat tekemään reissutyötä. Rakennusala on myös voimakkaasti sukupuolittunut ja työvoima on useasti monikulttuurista. Muun muassa nämä ominaispiirteet tuovat erityisiä haasteita palautekulttuurin muodostamiseen moniin muihin toimialoihin verrattuna. Toisena lähtökohtana oli, että tutkittavan yrityksen tulisi olla nuori ja suhteellisen nopeasti kasvava.

Mainitsemani rakennusalan haasteet näkyvät vielä korostetummin nuorissa ja nopeasti kasvavissa rakennusalan yrityksissä, joissa yrityskulttuuria ei ole vielä välttämättä ehditty muodostamaan alan ominaispiirteitä vastaaviksi. Kiinnostavana lisänä tämä toisi tutkimukseeni myös sen näkökulman, millaiseksi palautekulttuuri muotoutuu yrityksen alkuvaiheissa.

Näiden syiden vuoksi valitsin palautekulttuurin tarkastelemiseen toimialaksi rakennusalan ja erityisesti nuoret ja nopeasti kasvavat yritykset. Tutkimuksen kohdeyritykseksi valikoitui rakennusalan yritys, nuorehko ja nopeasti kasvava.

1.1 Tutkimuksen tavoite

Tutkimuksessani tutkimuskysymyksenä on: millaisena johto ja työntekijät kokevat palautekulttuurin nuorena ja nopeasti kasvavassa rakennusalan yrityksessä? Tämän lähestymistavan kautta tutkimuksessani keskeisenä tavoitteena on avata palautekulttuuria ja sen erilaisia ilmenemismuotoja sekä osa-alueita mahdollisimman kattavasti. Tavoitteenani on, että tutkimukseni auttaa kohdeyritystä pohtimaan ja jäsentämään oman yrityksen palautekulttuuria ja sitä, mihin suuntaan sitä halutaan kehittää. Haluan tutkimukseni avulla nostaa esille sellaisia mahdollisia ongelmakohtia, jotka korjaamalla yrityksen toiminta tehostuisi ja ihmisten työhyvinvointi olisi paremmalla tasolla. Hyvän palautekulttuurin luomisen lähtökohtia on, että johtajat oppivat ymmärtämään palautteen arvoa sekä sen vastaanottamisen ja antamisen dynamiikkaa (Dahling & O'Malley, 2011). Tutkimuksen tavoitteena on auttaa ymmärtämään sitä, millaista merkitystä palautekulttuurilla on.

Tämän lisäksi tutkimukseni tavoitteena on tuoda esille uusia näkökulmia ja keskustelun avauksia palautekulttuuriin ja sen eri ilmenemismuotoihin liittyen. Toivon, että tutkimukseni auttaisi niitä, jotka ovat toteuttamassa samankaltaisia tutkimuksia. Tavoitteenani on myös lisätä kiinnostusta palautekulttuuria kohtaan ja korostaa sen merkityksellisyyttä työntekijöiden ja johdon kokemusten kautta. Toivon myös, että tutkimuksessani käytettävät menetelmät antaisivat näkökulmia siihen, millä tavoilla kokemuksia palautekulttuurista kannattaisi tutkia.

Tutkimuksen aineisto kerättiin kyselytyökalulla. Kysymykset sisältävät myös avovastauksia. Aineisto koostuu siis suurimmaksi osaksi vastaajien valitsemista valmiina olleista vastausvaihtoehdoista ja avokysymyksillä saaduista avoimista vastauksista.

Tutkimukseni rakentuu empiirisestä tutkimuksesta ja aineiston analysoinnissa hyödynnän laadullista sisällönanalyysiä. Esittelen tutkimuksen toteutuksen tarkemmin luvussa 3.

1.2 Tutkimuksen keskeiset käsitteet

Tutkimuksen kannalta on olennaista selventää käsitteitä, jotka ovat merkittävässä roolissa. Näitä käsitteitä on kokemus, palaute, vuorovaikutus ja yrityskulttuuri. Tarkastelen samalla vuorovaikutuksen ja yrityskulttuurin kautta ilmentyvää palautekulttuuria ja määrittelen ytimekkäästi sen, miten palautekulttuuri tässä tutkimuksessa ymmärretään. Koen tarpeelliseksi selventää sitä, miten työntekijöiden ja johdon kokemus ymmärretään tässä tutkimuskontekstissa. Kokemuksen määrittelyllä on myös merkitystä siihen, millaiseksi johdolle ja työntekijöille laaditun kyselyn kysymykset muotoillaan. Haluan kokemuksen määrittelyn saavan aikaan sen, ettei kyselyyn vastaavat vastaa minkään muun, kuin oman kokemuksen pohjalta. Vuorovaikutusta tarkastelen siltä osin, kuin se esiintyy palautetilanteissa. Yrityskulttuuria avaam myös vain siltä osin, kuin se tulee näkyviin palautetilanteiden yhteydessä. Palautekulttuuri pitää sisällään erilaisia tarkastelukulmia, kuten palautteen saamisen ja vastaanottamisen. Se on ikään kuin vuorovaikutuksen ja yrityskulttuurin ilmentymä, joten avaam sitäkin osana tutkimukseni käsitteistöä.

Kokemus

Kokemus on käsitteenä vaikea määrittellä ja sen merkityksestä ollaan monilla tieteenaloilla epävarmoja. Arkikielessä sitä viljellään jatkuvasti ja se ymmärretään eri tavoilla. Asioita koetaan oman henkilökohtaisen kokemuksen lisäksi myös kuultuina, nähtyinä ja kerrottuina. (Toikkanen & Virtanen, 2018) Yksilölliset kokemusmaailmat syntyvät olosuhteiden lisäksi myös elämäntilanteiden ja tapahtumien erilaisesta tulkitsemisesta. Tällöin samasta tapahtumasta voidaan esimerkiksi työpaikalla tehdä lukuisia erilaisia tulkintoja. (Tökkäri, 2012) Tutkimukseni kannalta on oleellista huomioida se, että kyselyn aikana painotan kokemuksen henkilökohtaisuutta. Tällöin pyrin saavuttamaan vastanneille sellaisen käsityksen, etteivät he huomioi lähtökohtaisesti niin vahvasti esimerkiksi työkavereiden kertomuksia palautetilanteista. Koen tämän tärkeäksi, koska muuten vastaajat saattaisivat alkaa arvioimaan asiaa objektiivisesti, eikä heidän oma kokemuksensa välttämättä välittyisi tuloksiin.

Tässä tutkimuksessa kokemus määritellään kuvailevan fenomenologian mukaisesti, joka painottaa kokemuksen yksilöllisyyttä ja tajunnallisuutta. Kun yksilön tajunta kohtaa kohteen

ja yksilö on havainnut sen, on kokemus syntynyt. (Tökkäri, 2018) Painotan siis sellaista kokemusta, jonka yksilö on henkilökohtaisesti kokenut. Toki kuultu ja kerrottu palautetilanne muodostaa sellaisenaankin yksilöllisen kokemuksen, mutta painopisteenäni on se, että vastaaja pystyisi erittelemään tällaisen kokemuksen omasta välittömästä kokemuksesta.

Palaute

Tutkimukseni kannalta on tärkeää määritellä se, mitä tarkoitamme palautteella, mitä se pitää sisällään ja millaisena se voi ilmetä. Ymmärrämme palautteen käsitteenä arkikielessä hyvin ja se ilmenee usein positiivisen ja negatiivisen palautteen käsitteinä. Positiivista palautetta jokainen haluaa saada, mutta negatiivinen palaute koetaan pääsääntöisesti ikäväksi. (Luostarinen, ym., 2019) Tämänkaltainen palautteen karkea jaottelu ei kuitenkaan ole toimivaa, koska lähtökohtaisesti ihmiset haluavat kehittyä ja saada palautetta myös virheistään. Palautetta ei ole oleellista jaotella negatiiviseksi tai positiiviseksi palautteeksi, vaan se on palautteen antajan näkökulmasta neutraali totuus. Palaute on siis palautteen antajan näkemys ja kokemus tapahtuneesta. Kuitenkin palaute voidaan kokea myönteisenä ja kielteisenä. Tätä kokemusta on rakentamassa se, annetaanko palaute aiheellisista asioista ja se, millä tavalla palaute annetaan. Palautteen antamisen tavalla on suurempi merkitys kokemukseen, kuin sillä, onko palaute rakentavaa vai korjaavaa. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen, 2011)

Tutkimuksessani tämänkaltainen käsitys palautteesta näkyy muun muassa vastaajille esitettyjen kysymysten muodostamisessa. Lähtökohtana on se, ettei palautteen ajatella olevan negatiivista ja positiivista, eikä tällaiselle lähestymistavoille anneta painoarvoa. Ei ole siis tarkoituksenmukaista ajatella lähtökohtaisesti hyvän palautekulttuurin ilmentyvän sellaisena kulttuurina, jossa kaikki saavat paljon kannustavaa palautetta. Tai vastaavasti huonon palautekulttuurin ilmentyvän kulttuurina, jossa annetaan paljon korjaavaa palautetta. Ajatus tällaisesta jaottelusta voisi kuulostaa loogiselta, mutta ihmiset saattavat esimerkiksi todellisuudessa kärsiä siitä, etteivät he saa rehellistä palautetta kehittyäkseen. Kuitenkaan ei ole tarpeellista poissulkea sitä, etteikö hyvä palautekulttuuri voisi joissakin yrityksissä rakentua juuri positiivisen vahvistamisen varaan ja huono palautekulttuuri rakentua korjaavan palautteen pohjalta.

Tutkielmassani oikealla tavalla annettavan palautteen merkityksellisyys on taustaoletuksena. Palautteen ajatellaan vaikuttavan suoraan työn sisältöön, työn selkeyteen, työssä kehittymiseen ja oppimiseen. Palaute voidaan ajatella myös eräänlaisena palkitsemisen muotona. Jos palautetta ei saada, joutuu jokainen itse arvioimaan omaa toimintaa, omasta, todennäköisesti rajoittuneesta näkökulmasta. (Hakonen, ym. 2014) Palautteen ja palautekulttuurin voidaan ajatella kiistatta olevan olennainen osa organisaatioita, koska se lisää luottamusta ja luovuutta, motivoi yksilöitä ja sitoo organisaation tavoitteita yhteen sekä varmistaa organisaation toiminnan jatkuvuutta ja sujuvuutta. (Baker, ym. 2013)

Palautekäsitteen alla voidaan myös ymmärtää sellaisia asioita, jotka ei palautekäsitteeseen kuulu. Palautteen on määritelty olevan reaktio tekoon, mutta kaikenlainen reagointi ei ole palautteen antamista. Toisen henkilön haukkuminen tai kehuminen ei ole palautteen antamista, vaikka se sellaiseksi usein arkikielessä mielletään. Palautekäsitteen epämääräisyys onkin aiheuttanut sen, että palaute on saanut ikävän sävyn. Kun joku haluaa antaa palautetta, saatetaan tämä tulkita suoraan negatiivisesti, ikäväksi asiaksi. (Oulasmaa & Pesonen, 2022) Tavoitteenani on, että vastaajat saavat palautteesta sellaisen käsityksen, joka rajaa perinteisen kehumisen ja haukkumisen pois palautekäsitteestä. Tällöin vastaukset voivat olla puhtaampia, kun tutkitaan palautekulttuuria ja halutaan saada selville kokemuksia siitä. Tämä ei poissulje sitä, etteivätkö vastaajat voisi ottaa kantaa siihen, että palautekulttuuri olisi heidän kokemustensa mukaan ajautunut sellaiseksi, jossa ”kehutaan tai ilkeilläään toisille”. Haluan kuitenkin tutkimuksessani eriyttää palautekulttuurin tällaisesta tilasta, jolloin kuvailemassani tilanteessa ei ole oikeasti olemassakaan palautekulttuuria, vaan sen tilalle on tullut jotain muuta, esimerkiksi huono ilmapiiri ja vuorovaikutus.

Palaute määritellään tutkimuksessani Kimmo Svinhufvudin (2012) määritelmän mukaisesti; ”palaute on toisen henkilön suorituksen, työn tai käytöksen kommentoimista, jonka tavoitteena on suorituksen parantaminen ja tuon henkilön kehittyminen”. Näin ollen pelkkä toisen henkilön kommentoiminen ei ole palautetta, vaan se pitää aina sisällään tavoitteen suorituksen parantamisesta ja henkilön kehitymisestä. Svinhufvudin (2012) määritelmä palautteesta antaa selkeät raamit sille, miten palaute ymmärretään ja miten sitä tarkastellaan tutkielmassani.

Vuorovaikutus

Organisaatioiden sisäisen vuorovaikutuksen tila ilmentää monia työhyvinvoinnin osaluokkien tasoja. Se vaikuttaa vahvasti muun muassa työilmapiiriin. Palautteen antamisen ja

vastaanottamisen voidaan katsoa liittyvän vuorovaikutukseen olennaisesti. Jo lähtökohtaisesti ihmiset viestivät toisilleen sanattomasti ja ovat näin vuorovaikutuksessa toistensa kanssa (Isotalus, ym., 2017). Vuorovaikutusta kokonaisvaltaisesti tarkastellessa siinä näkyvät siis puhumisen ja kuuntelemisen lisäksi ilmeet ja eleet. (Virtanen & Stenvall, 2019) Voidaan siis ajatella, että pelkästään jo sanaton viestintä saa aikaan tietynlaisen vuorovaikutustilan, jonka ihmiset tulkitsevat omista lähtökohdistaan käsin. Tällainen tila voi vaikuttaa jo sellaisenaan siihen, kokeeko yksilö hyödylliseksi antaa palautetta, uskaltaako palautetta antaa tai miten hän ottaa palautteen vastaan. Vuorovaikutusta kokonaisvaltaisesti tarkasteltaessa, siinä näkyvät puhumisen ja kuuntelemisen lisäksi ilmeet ja eleet.

Vuorovaikutus on jatkuva tilanne, jossa vuorovaikutuksen osapuolet lähettävät ja vastaanottavat viestejä samanaikaisesti. Samalla jokainen vuorovaikutustilanteessa oleva tulkitsee muita osapuolia ja reagoi omiin tulkintoihin. (Isotalus, ym., 2017) Palautteen kannalta ajateltuna vuorovaikutuksen tarkastelu antaa syvällisemmän kuvan siitä, millaisia mahdollisia ongelmakohtia tai onnistumisia palautekulttuurissa voi olla. Se, että palautetta annetaan ei välttämättä implikoi hyvästä palautekulttuurista. Kokemuksiin palautekulttuurista vaikuttaa vahvasti se, miten kokijat näkevät vuorovaikutuksen palautetilanteissa. Jos esimerkiksi jatkuvasti palautteenantajat tulkitaan negatiivisiksi ”ylhäältä päin” lähestyjiksi, voidaan palautteen antaminen kokea jopa nöyryyttäväksi tai kiusaamiseksi. Tällöin huono vuorovaikutus saa aikaan se, että palautteen antamisen ja vastaanottamisen tarkoituksenmukaisuus häviää.

Vaikka vuorovaikutus olisi huonolla tasolla, ei se täysin poissulje toimivan palautekulttuurin olemassaoloa. Voi olla, että asioista pystytään antamaan ja vastaanottamaan palautetta, mutta kokemukset antamisen ja vastaanottamisen tavoista ovat negatiivisia. Tällöin huono vuorovaikutus aiheuttaa sen, että muuten onnistunut palautetilanne aiheuttaa negatiivisia tunteita. Palautetilanteella voidaan tällöin päästä tavoitteeseen, mutta se jättää jälkensä työntekijöiden työhyvinvointiin. Vuorovaikutukseen liittyykin olennaisesti luottamus, joka perustuu yhteiseen kokemukseen siitä, millaisia vuorovaikutuksen kulku ja historia ovat (Keskinen, 2005).

Hyvän vuorovaikutuksen ajatellaan johtuvan useasti hyvin kohtaavista kemioista. Huono vuorovaikutus saatetaan kuitata toteamalla ”kemat eivät vain kohtaa”. Hyvää vuorovaikutusta tarkasteltaessa tällainen lähtökohta ei kuitenkaan relevantti, vaan hyvä vuorovaikutus voi syntyä henkilöiden välille, joilla ei ole yhteisiä kiinnostuksen kohteita,

arvoja tai asenteita. (Talvio & Klemola, 2017) Näin ollen palautetta, sen antamisen ja vastaanottamisen tasoa ei voida pitää ihmistyyppiin riippuvaisena. Huono palautekulttuuri ei tarkoita sitä, että yksilöiden henkilökohtaiset ominaisuudet aiheuttaisivat sen. Voi olla, että joidenkin ihmisten kanssa palautekulttuuri muovautuu hyväksi ikään kuin itsestään, mutta jokaisella yksilöllä on mahdollisuus olla osa hyvää palautekulttuuria. Siispä organisaatioiden onkin syytä katsella palautekulttuuria rakenteiden, johdon ja työntekijöiden luoma yleisen kulttuurin ja työpaikalle syntyneen ilmapiirin kautta.

Yrityskulttuuri

Yrityksiä on erityisesti ennen leimannut tietynlainen voittamiseen pyrkivä yrityskulttuuri. On ajateltu, että yritysten kulttuuri muovautuu muun muassa sen ympärille, miten voidaan kasvattaa mahdollisimman paljon tuotantoa ja miten saadaan mahdollisimman hyvä ja arvostettu asema organisaatiolle. (Juuti, 1996) Vaikka tällaisessa leimalla onkin perää ja yritykset lähtökohtaisesti pyrkivät tekemään voittoa, on yrityskulttuurin käsite nykyään syventynyt yleisessä keskustelussa. Tässä yhteydessä avaan yrityskulttuuria syvemmin niiltä osin, kuin se on tarpeellista palautekulttuurin ymmärtämisen osalta. En niinkään tarkastele yrityskulttuuria yleisesti ymmärrettynä käsitteenä.

Ilmapiiri on yksi yrityskulttuurin merkittävimpiä luojia ja se vaikuttaa vahvasti sen muotoutumiseen. Yrityskulttuuri voi olla terve, normaali, estynyt tai sairas. Terveessä yrityskulttuurissa vallitsee kannustava ja myönteinen ilmapiiri. Normaalisissa yrityskulttuurissa ilmapiiri on tasainen, eikä sillä ole erityisiä positiivisia tai negatiivisia vaikutuksia kulttuuriin. Estynyt kulttuuri ilmenee muu muassa pelokkaan ja ahdistavana ilmapiirinä. Sairas kulttuuri voi aiheuttaa työntekijöiden terveyden menettämisiä ja liiallisia sairauspoissaoloja. (Aro, ym., 2018)

Yrityskulttuurin tarkastelu tämän tutkielman yhteydessä on tärkeää, koska se ilmentää palautekulttuuria monilta osin. Ilmapiiri, joka yrityksessä vallitsee, antaa alustaa sille kulttuurille, joka sisältää palautteen antamista ja vastaanottamista. Onkin todennäköistä, ettei estyneessä tai sairaassa ilmapiirissä voi vallita terve ja hyväksi koettu palautekulttuuri. Kun taas terve tai normaali ilmapiiri, voi päinvastoin jopa ilmetä hyvänä palautekulttuurina.

Hyvää yrityskulttuuria on rakentamassa toimiva ilmapiiri. Lähtökohta hyvän ilmapiirin syntymiselle on ihmisten, niin johdon kuin työkavereiden hyvä käytös. Huono käytös syö pohjaa kaikelta tekemiseltä ja aiheuttaa paljon haittaa niin työntekijöille kuin koko yritykselle. (Aro, ym., 2018) Kulttuuri, jossa ihmiset haluavat käyttäytyä toisia kohtaan

kunnioittavasti ja arvostavasti, antaa hyvät edellytykset hyvän palautekulttuurinkin syntymiselle. Kun ihmiset aistivat, että muut haluavat heille hyvää, voi heidän tulkintansa palautetilanteissa olla jatkuvasti positiivista, joka saa aikaan sen, ettei negatiivisia väärinkäsityksiä pääse niin useasti syntymään. Tällöin palautekulttuuria on helpompi rakentaa terveelle pohjalle.

Yrityskulttuuri saattaa tukea tiettyjä palautteeseen liittyviä toimintatapoja. Organisaation johdolla ja työntekijöillä voi olla hyvä käsitys siitä, millainen palaute on rakentavaa ja millainen palaute on rikkovaa. Palautekulttuuri tarkoittaa osana yrityskulttuuria sitä, millainen kulttuuri palautteen antamisen, vastaanottamisen ja pyytämisen ympärillä vallitsee. Kulttuuri myös ilmentää sitä, millaista palautetta pidetään toimivana, ketkä palautetta saavat antaa ja millainen rooli johdolla on palautteenannossa. Palautekulttuuria ei voida tarkastella vain yrityksen työntekijöiden ja johdon välisessä suhteessa ilmentyvänä kulttuurina, vaan sen tarkastelu tulee laajentaa myös työntekijöiden välillä tapahtuvaan vuorovaikutukseen. Palautekulttuuriin sisältyy siis vahvasti myös kollegapalaute. (Kupias, ym., 2011) Tutkimuksessani palautekulttuurin monimuotoisuus ilmenee tavoissa, joilla aineisto kerätään ja sitä analysoidaan. Johdolle ja työntekijöille esitetyt kysymykset on muodostettu kattamaan mahdollisimman paljon palautekulttuuriin liittyviä ilmiöitä ja suhteita. Tutkimukseni kannalta olennaista on pitää yhtä tärkeänä palautekulttuurin muodostumisessa niin johdon ja työntekijöiden välistä kulttuuria kuin työntekijöiden keskuudessa vallitsevaa kulttuuria.

Palautekulttuuri

Vuorovaikutus ja yrityskulttuuri ovat siis merkittävässä roolissa sen suhteen, millaiseksi palautekulttuuri muodostuu organisaatiossa. Palautekulttuurin voidaan ajatella ilmentävän sitä, miten palaute elää organisaatiossa. Palautekulttuuri vastaa kysymyksiin, kuinka usein palautetta annetaan, ketkä palautetta antaa ja millä tavoilla palaute annetaan. (Oulasmaa & Pesonen, 2022). Lisäksi palautekulttuurista välittyy se ilmapiiri ja vuorovaikutus, joka organisaatiossa vallitsee. Palautekulttuuri on lopulta se kokonaisuus, joka muodostuu kaikesta organisaation, työntekijöiden ja johdon toiminnasta ja johon liittyy palaute tai sen eri muotoja.

Palautekulttuurin käsitteen selventämisessä voi myös auttaa kulttuurin käsitteen avaaminen. Kulttuurin ajatellaan tarkoittavan tietylle ihmisryhmälle ominaista käytöstä ja tapoja. Kaikki ihmisen toiminta voidaan katsoa olevan kulttuuria. Organisaatiotasolla kulttuuri voidaan

kiteyttää niin, että se on niiden peruskäsitysten kokonaisuus, jonka työpaikan henkilöstö jakaa. (Kopakkala, 2018) Nämä kulttuurin määrittelyt muodostavat hyvän pohjan sille kentälle, jossa palautetta ja siihen liittyviä ilmiöitä voidaan tarkastella. Palautekulttuuri vastaakin siihen kysymykseen, millaiseksi kulttuuri on muotoutunut palautteen ympärillä. Tässä tutkimuksessa palautekulttuurissa yhdistyy avaamani käsitteet kokemus, palaute, vuorovaikutus ja yrityskulttuuri. Palautekulttuuri sitoo yhteen ihmisten kokemukset palautetilanteista, yrityksen vuorovaikutuksen tilan sekä näihin vahvasti vaikuttavan yrityskulttuurin.

2. AIKAISEMPI TUTKIMUS PALAUTEKULTTUURISTA

Palautetta ja sen erilaisia vaikutuksia on tutkittu vuosikymmenien ajan. Monet tutkimukset ovat kuitenkin tehty sellaisista näkökulmista, jotka tutkivat palautteen merkitystä ja sen eri muotoja, jolloin tutkimukset kattavat vain osaa palautekulttuurin käsitteestä. Olen koonnutkin tähän osioon tutkimukseni kannalta tärkeimmät sellaiset tutkimukset, jotka keskittyvät tarkastelemaan palautekulttuurin eri osa-alueita ja työyhteisön vuorovaikutusta näkökulmista, jossa työntekijöiden ja johdon kokemukset ovat etusijalla. Tavoitteena on myös muodostaa esitetyistä tutkimuksista sellainen kokonaisuus, joka vastaisi mahdollisimman hyvin kokonaiskäsitystä palautekulttuurista.

Tutkielmani kannalta merkittävänä kansallisena tutkimuksena voidaan nostaa esille Berlinin (2008) väitöskirja ”Innostava, lannistava, helpottava palaute”, jossa hän tutki alaisten kokemuksia ja näkemyksiä esimiehen ja alaisen välisestä palautevuorovaikutuksesta. Väitöskirjan tavoitteena oli ymmärryksen lisääminen esimiehen ja alaisten välisiin palautetilanteisiin. Aineisto kerättiin haastatteluilla, jotka keskittyivät kokemuksiin esimiesten kanssa käydyistä palautetilanteista. Tutkimuksessa keskeisiä tuloksia olivat palautteen merkityksellisyys, erilaiset palautetyypit, ja se, että kokemusten mukaan onnistuneet palautetilanteet sisälsivät yleensä palkitsevaa palautetta. Lisäksi tuloksista käy ilmi, että haastavaa palautetta hyödynnettiin toimintojen kehittämisessä vain harvoin. (Berlin, 2008)

Palautekulttuurista sellaisenaan, kuten esimerkiksi Berlin on sitä tutkinut, on hyvin vähän saatavilla tutkimustietoa. Kansallisista tutkimuksista, joista käy ilmi palautteen merkityksellisyys, on löydettävissä muun muassa Erosen (2011) väitöskirja

”Voimaannuttava johtaminen työtyytyväisyyden ja työkyvyn edistäjänä poliisilaitoksissa”. Vaikka tutkimuksen pääteemana ei ole palaute ja palautekulttuurin tutkiminen, tulee palautteen merkityksellisyys tutkimuksen tuloksista ilmi. Tulosten mukaan työyhteisössä saatu palaute vaikuttaa suoraan palautteensaajien työhyvinvointiin. Tutkimus ottaa kantaa myös palauteympäristöön ja palauteilmapiiriin. Sen mukaan ympäristö, jossa henkilöstö on läsnä, kannustaa toisiaan ja tukee avointa keskustelukulttuuria, on mahdollistajana palautteen antamisella ja vastaanottamisella. (Eronen, 2011)

Kansainvälisistä tutkimuksista palautekulttuurista ja palautteesta voidaan merkittävinä tässä yhteydessä nostaa esille muun muassa tutkimus organisaation palautekulttuurin vaikutuksista, jonka ovat toteuttaneet London ja Smither (2002). Vaikka tutkimus on suhteellisen vanha, on se tutkielmani aiheittani sen verran lähellä, että se on syytä nostaa esille. Tutkimuksen tuloksista käy ilmi, että palautteen ympärillä olevalla kulttuurilla on suora vaikutus siihen, miten palautetta arvostetaan ja miten sitä hyödynnetään. Tutkimuksen mukaan palaute sisältää toistuvia ja monivaiheisia syklejä. Palautteen vastaanottaminen, tulkitseminen ja soveltaminen tapahtuvat näissä sykleissä. Jokainen näistä sykleistä on tärkeässä roolissa sen suhteen, onnistutaanko palautteen antamisessa. London ja Smither (2002) korostavat myös sitä, etteivät syklit ole eri palautetilanteissa suoraan vertailtavissa keskenään, koska yksilöiden reaktiot ja käyttäytyminen vaihtelevat eri vaiheissa. Kuitenkin jokaisen vaiheen merkityksellisyys on tärkeää ymmärtää, jotta palautekulttuuria voidaan kehittää ja sen tuomaa arvoa hyödyntää. (London & Smither, 2002)

Palautteenantotyylin vaikutuksia ovat tutkineet Mouratidis, Lens ja Vansteenkiste (2010). Vaikka tutkimus on toteutettu perinteisestä organisaatio- ja työyhteisömallista poikkeavassa teemassa, voidaan se tässä yhteydessä nostaa esille sen palautekulttuuriin olennaisesti liittyvän pääteeman, palautteenantotyylin vuoksi. Tutkimuksessa tutkittiin palautteenantotyylin vaikutusta urheilijoiden motivaatioon ja hyvinvointiin. Siinä testattiin sitä, missä määrin voidaan antaa autonomista, korjaavaa palautetta huonon suorituskyvyn ja virheiden jälkeen, jotta se vaikuttaisi optimaalisesti urheilijoiden motivaatioon ja hyvinvointiin. Tulokset osoittivat, että autonomiaa tukeva kommunikointityyli vaikutti positiivisesti sitoutumiseen ja hyvinvointiin. Tuloksista käy ilmi myös se, että autonomiaa tukeva palaute voi olla motivoivaa myös sellaisissa tilanteissa, jossa palautteesta välittyy samalla ikään kuin moite, esimerkiksi liian alhaisesta osaamisesta. (Mouratidis, Lens & Vansteenkiste, 2010)

Tutkielmani teoreettinen viitekehys koostuu pääosin palautekulttuuria tarkastelevan FES (feedback environment scale) -asteikon taustalla olevista palautekulttuurin eri osa-alueista. FES-asteikko on alun perin suunniteltu auttamaan johtajien kouluttautumista palautteen ja valmennuksen saralla. Sen avulla on haluttu parantaa näkemystä palautekulttuurista ja palauteympäristöstä. Steelmanin ym. (2004) kehittämä FES-asteikko ja sen taustalla oleva teoreettinen perusta määrittääkin palautekulttuuria uudella tavalla, jäsenellisesti. Sen mukaisesti palautekulttuuri on yhteydessä sisäisiin ja ulkoisiin tekijöihin. Ulkoisia tekijöitä ovat tyytyväisyys palautteeseen, motivaatio sille, että palautetta halutaan hyödyntää, palautteen pyytämisen yleisyys sekä palautteen vaikutus esimiesten ja alaisten väliseen suhteeseen. Palautekulttuurin sisäisiksi tekijöiksi voidaan lukea päätekijät, jotka tulevat esiin seitsemällä erilaisella osa-alueella. Mallin mukaisesti oletuksena onkin, että palaute tulee työntekijöille monista eri lähteistä. Kuitenkin teoreettinen määritelmä on rajattu kahteen lähteeseen, esimieheen ja työkaveriin. Seitsemän osa-alueita, joissa työntekijä ja työkaveri ilmenevät, ovat palautteen esitystapa, palautteen laatu, palautteen lähteen uskottavuus, suotuista palaute, epäsuotuista palaute, palautteen lähteen saatavuus ja palautteen pyytämisen tukeminen. (Steelman, ym. 2004) Tutkielmassani Steelmanin ym. (2004) asteikon eri osa-alueiden suomennuksissa on hyödynnetty Elli-Mari Salosen pro gradu -tutkielmaa ”Yrityksen palautekulttuuria rakentava viestintä”, jossa hän on myös käsitellyt FES-asteikkoa, sekä suomentanut sen eri osa-alueet.

FES-asteikko valikoitui tutkimukseni teoreettiseksi viitekehyykseksi sen kokonaisuuden vuoksi. Asteikon taustalla on pyrkimys tutkia palautekulttuuria kokonaisuutena ja mahdollisimman monesta eri näkökulmasta. Se on laadittu kehittämään ja valmentamaan johtajia palautekulttuurin saralla, mikä olikin ratkaiseva tekijä viitekehyyksen valinnassa. Kun asteikon kehittämisen taustalla on ollut ajatus siitä, että sen avulla kehitetään ja valmennetaan organisaatioiden johtoa, on siinä pitänyt huomioida palautekulttuurin tyypillisimmät ilmenemisen muodot ja sen muodostamat osa-alueet organisaatioissa. Tutkimukseni keskittyy yhteen organisaatioon ja sen ilmiöihin. Tämän vuoksi asteikon antamat kulmat tarjoavat juuri tämänkaltaiseen yhden organisaation tutkimiseen vaadittavan näköalan. Tästä syystä malli erottuukin edukseen muista lähestymistavoista, jotka eivät tarjoa niin kokonaisvaltaista palautekulttuurin osa-alueiden kokonaisuutta. Tämän lisäksi FES-asteikkoa on testattu eri tutkimusten kautta mittaamiseen sopivana välineenä. Muun muassa erään tutkimuksen mukaan asteikon eri osa-alueet voivat hyvin sopia tutkimaan

käsitystä vertaispalautteesta (Nicolini, ym. 2019), joka on oleellisessa roolissa myös tässä tutkimuksessa, yhtenä palautekulttuurin ilmiönä.

Mahdollisuutena olisi ollut myös yhdistellä erilaisia teoreettisia lähestymistapoja asteikon hyödyntämisen sijaan. Kuitenkin FES-asteikko pitää sisällään monia nykytutkimuksen mukaisia käsityksiä ja lähestymistapoja palautekulttuurista, joten se täyttää tältäkin osin asettamani vaatimukset teoreettiselle viitekehykselle. Lisäksi hahmottelu on selkeä, jolloin sitä on helppo hyödyntää niin aineiston keruussa, kuin tulosten tarkastelussa. En kuitenkaan käytä asteikkoa tutkielmassani sellaisessa tarkoituksessa, johon se on kehitetty. Sen sijaan olen poiminut asteikon taustalta palautekulttuurin teoreettisen tarkastelumallin, jota hyödynnän niiltä osin, kuin näen tarkoituksenmukaisena. Käyn seuraavaksi lyhyesti läpi vielä FES-asteikon ulkoiset ja sisäiset osa-alueet ja sen mitä ne pitävät tarkemmin sisällään.

Ulkoisista tekijöistä tyytyväisyys palautteeseen tarkoittaa sitä, että palaute koetaan hyödylliseksi ja arvokkaaksi. Se auttaa palautteensaajaa saavuttamaan hänelle asetetut suoritustavoitteet. Motivaatio palautteen hyödyntämiseen pitää sisällään ajatuksen yksilöiden halusta käyttää saatua palautetta niin, että sillä on positiivista vaikutusta tekemiseen. Palautteen pyytämisen yleisyys vaikuttaa todennäköisesti palauteympäristön ja palautekulttuurin luonteeseen. Palauteympäristö vaikuttaa siihen, kuinka kova halu yksilöillä on saada ja tavoitella jatkuvasti palautetta. Esimiesten ja alaisten välinen suhde korreloi myös sen kanssa millaisena palautekulttuuri ilmenee. Jos esimiehillä ja alaisilla on hyvä suhde, on terveille palautteen antamiselle ja vastaanottamiselle myös todennäköisesti matalampi kynnyks. (Steelman, ym. 2004)

Lähteen uskottavuus käsittää palautteenantajan asiantuntemuksen ja yleisesti luotettavuuden. Luotettavuus tarkoittaa tässä yhteydessä sitä, luottaako palautteensaaja siihen, että palautteenantajan palaute annetaan oikeasti aiheesta. Palautteenantajan asiantuntemus pitää sisällään muun muassa sen, kuinka hyvin palautteenantaja tuntee palautteensaajan työn toimintamallit ja työtehtävien sisällön. Palautteen laatu käsittää palautteen johdonmukaisuuden ja sen, onko palautteesta hyötyä. Palautteen esitystavalla tarkoitetaan sitä, millaisina palautteenantajan aikomukset näkyvät palautteen vastaanottajalle. Tämä osio käsittääkin sitä, kuinka hyvin palaute huomioi palautteen vastaanottajaa. Suotuisa ja epäsuotuisa palaute ovat molemmat kehittävää palautetta. Tässä oleellisena erona esimerkiksi perinteisesti tunnettuun negatiivissävyiseen palautteeseen on se, että epäsuotuisan palautteen kohdalla palautteen vastaanottaja kokee, että palaute on

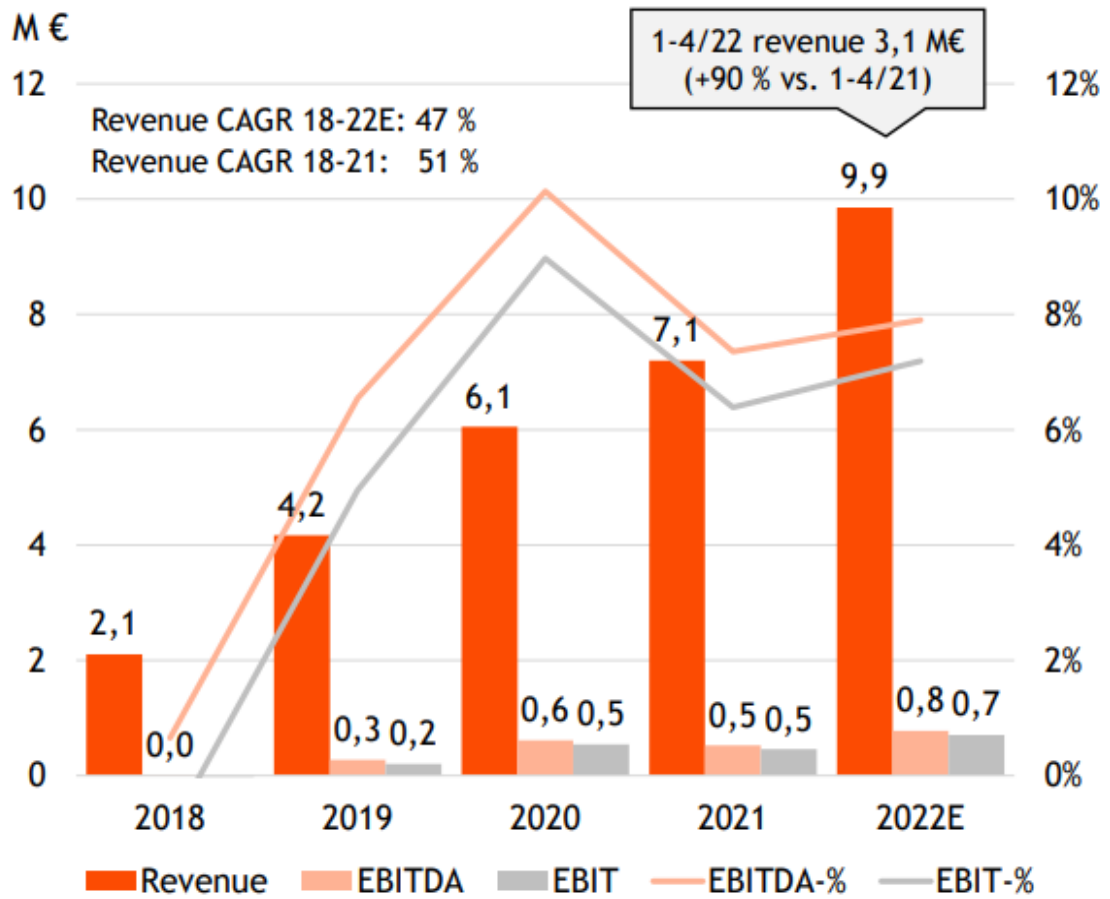
oikeutettua ja ansaittua. Suotuisan palautteen ajatellaan olevan myönteistä ja epäsuotuisan palautteen korjaavaa. Palautteen lähteen saatavuus pitää sisällään sen, kuinka helposti työntekijällä on mahdollista saada, pyytää tai antaa palautetta sekä sen, kuinka useasti palautetta annetaan. Palautteen pyytämisen tukeminen tarkoittaa sitä, kuinka helpoksi tai kannustavaksi työntekijät kokevat palautteen pyytämisen. (Steelman ym. 2004) Nämä seitsemän erilaista lähestymiskulmaa muodostavat lopulta tutkielmani kannalta keskeisimmän näkökannan palautekulttuuriin ja siihen liittyviin eri ilmiöihin.

3. TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA MENETELMÄT

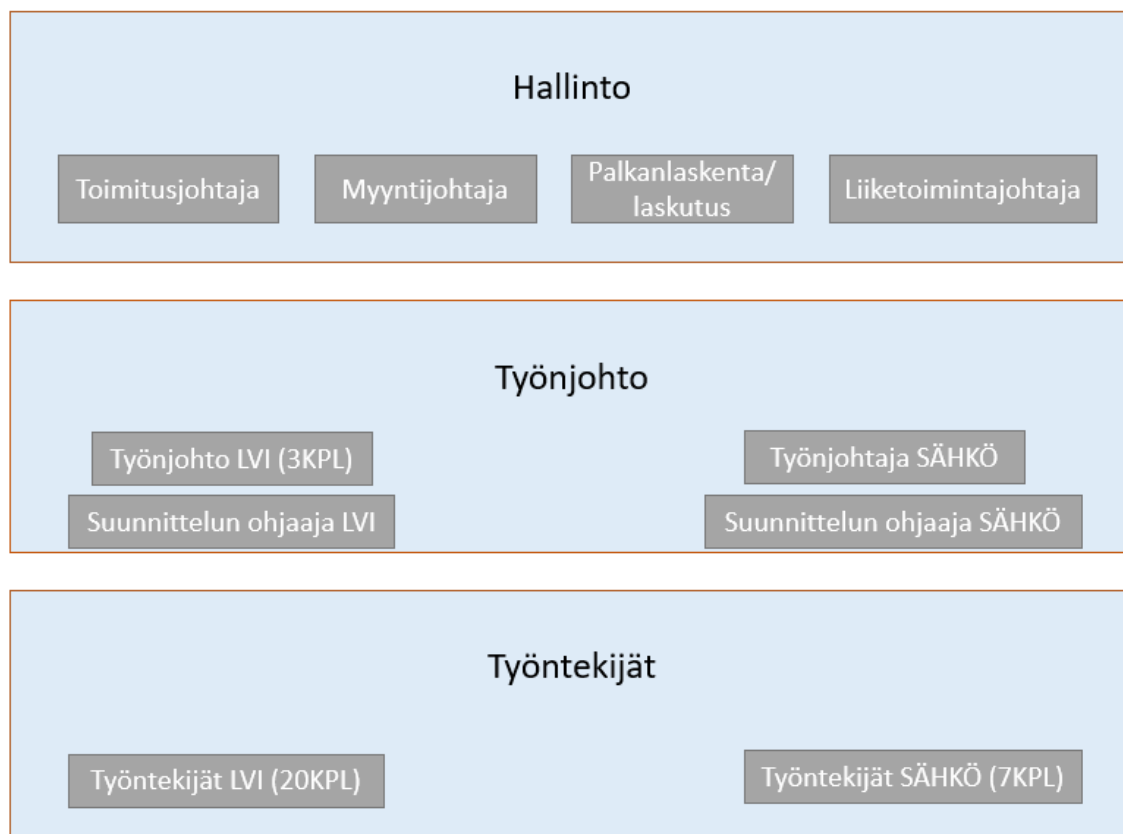
Kun tutkimukseni taustalle oli laadittu teoreettinen viitekehys, erityinen tarkastelu kohdistui siihen, miten tutkimukseni toteutetaan. Edellä läpi käyty tutkimukseni teoreettinen viitekehys oli merkittävässä roolissa tutkimukseni toteutuksen suhteen. Teoreettinen viitekehys lopulta määrittä pitkälle sitä, millaisista näkökulmista palautekulttuuria tutkin. Tämän lisäksi se vaikutti vahvasti siinä, millaiseksi kyselylomake loppujen lopuksi muotoutui.

3.1 Kohdeyrityksen esittely

Tutkimuksen kohteena oleva yritys on perustettu vuonna 2015. Sen päätoimialaan kuuluvat LVI-alan työt. Tämän lisäksi yritys tekee sähköitä suunnittelusta asennukseen asti. Yrityksen päätoimipaikka on Pohjois-Pohjanmaalla, ja sillä on toimintaa koko Suomessa. Viime vuosina yrityksen liiketoiminta on kasvanut vauhdikkaasti (kuva 1.), jonka vuoksi uusia työntekijöitä on palkattu jatkuvasti. Tällä hetkellä yrityksessä työskentelee noin 40 henkilöä, joista neljä kuuluu johtoon ja seitsemän keskiportaaseen (kuva 2.).



Kuva 1. Kohdeyrityksen kasvu viime vuosina



Kuva 2. Organisaatiokaavio kohdeyrityksestä, Joakim Savela (2022)

Nopea kasvu on tuonut yritykselle haasteita, joihin se on pyrkinyt vastaamaan muun muassa palkkaamalla liiketoimintajohtajan, jonka avulla yrityksen liiketoiminnan johtamista on lähdetty viemään ammatillisempaan suuntaan. Yritys on kohdannut myös nopean kasvun ja lisääntyvän henkilöstön myötä uusia haasteita. Kun työnjohtajia ja työntekijöitä on palkattu lisää, toimintamalleja on jouduttu yhtenäistämään. Tämä on aiheuttanut henkilöstössä reaktioita. Syksyllä 2022 yrityksen toimitusjohtaja kuvailee tilanteen muuttuneen pakon sanelemana ”jäykemmäksi”, jonka vuoksi aikaisempaan joustavuuteen tottuneet työntekijät ovat joutuneet muuttamaan jonkin verran toimintamallejaan ja tapojaan. Muuttunut maailman tilanne on vaikuttanut negatiivisesti yritykseen, erityisesti tavarantoimituksiin ja sitä kautta projektien toteutumisaikoihin. Johdon mukaan vallitseva maailmantilanne ei vielä vaikuta työntekijätasolla, mutta tulevana talvena tilanne voi olla toinen. Yrityksen johto kuvailee tilannetta niin, että muuttuvan tilanteen vuoksi palautetta tulee työntekijöiltä aikaisempaan verrattuna paljon enemmän.

3.2 Aineistonkeruu

Tutkimuskysymyksen valinnassa pidin tärkeänä sitä, että se ottaa kantaa työntekijöiden ja johdon omaan kokemukseen, ei niinkään siihen, miten he objektiivisesti asian näkevät omista tunteista ja kokemuksista riippumatta. Mietin myös sitä, kannattaako palautekulttuuri rajata suppeammaksi ja tarkemmaksi käsitteeksi, esimerkiksi palautteen vastaanottamiseen. Kuitenkin Pro gradu -tutkielma mahdollistaa laajankin ilmiön tutkimisen, joten päädyin ottamaan tutkittavaksi ilmiöksi palautekulttuurin. Tämä myös ehkäisee sitä, että jotain yritykselle ja sen kulttuurille olennaista ei välittyisi tutkimustuloksiin asti. Palautekulttuuri antaa kokonaisvaltaisen kuvan ja se implikoi yrityksen vuorovaikutuksen tilaa ja sitä kautta työhyvinvointiakin.

Tutkimuskysymys luo mahdollisen vertailuasetelman. Tässä johdon ja työntekijöiden kokemukset palautekulttuurista halutaan eritellä, jotta yhteisymmärrys ja mahdolliset näkemuserot tulisivat ilmi. Yrityksen kuvailulla ”nuori ja nopeasti kasvava” halutaan tarkentaa sitä toimintaympäristöä, jossa johto ja työntekijät palautekulttuuria kokevat. Tämä ei ole pelkästään kuvailua, vaan luo tutkimuksen toteuttamiselle tiettyjä tulokulmia. Yrityksen toimintaympäristö ja identiteetti huomioidaan muun muassa aineiston keruussa.

Ensimmäisenä tutkimusta suunniteltaessa oli tavoitteenani löytää yritys, jossa voisin itselleni mielenkiintoista ja oikeastaan koko työhyvinvointiin suuresti vaikuttavaa teemaa tutkia. Kun olin löytänyt tutkimukselleni sopivan yrityksen, seuraavana askeleena oli toteuttamistavan suunnitteleminen. Tutkimuksen toteutustapaa suunniteltaessa lähdin hahmottelemaan kahta erilaista lähestymistapaa. Toinen oli sellainen, jossa aineisto kerättäisiin pelkästään avoimilla haastatteluilla. Toisessa tavassa aineisto kerättäisiin kyselylomakkeella ja haastatteluilla. Kohdeyritys on kuitenkin sen verran iso ja sillä on paljon henkilöstöä, että huomasin haastatteluiden toteuttamisen olevan haasteellista. Tämän lisäksi ihmisillä on taipumuksena monesti ohittaa ja kieltää huonot kokemukset, eivätkä he halua puhua omalla nimellään niistä (Turtio, 2017), jonka vuoksi en haastatteluilla välttämättä saisi niin rehellistä kuvaa yrityksen palautekulttuurin tilasta. Lähdinkin tämän vuoksi etenemään sillä kulmalla, että pääaineisto kerättäisiin kyselylomakkeella ja lisäksi aineistoa kerättäisiin kyselylomakkeen tulosten pohjalta tehdyillä haastatteluilla. Kun olin saanut aineiston kyselylomakkeella toteutetusta kyselystä (liite 1), huomasin nopeasti, ettei tutkimukseni kannalta ole tarkoituksenmukaista toteuttaa aineiston pohjalta haastatteluja. Kyselystä kertyi

aineistoa huomattava määrä ja kyselyn avoimet kysymykset toivat aineistoon juuri sitä lisäarvoa, johon olisin haastatteluilla pyrkinyt.

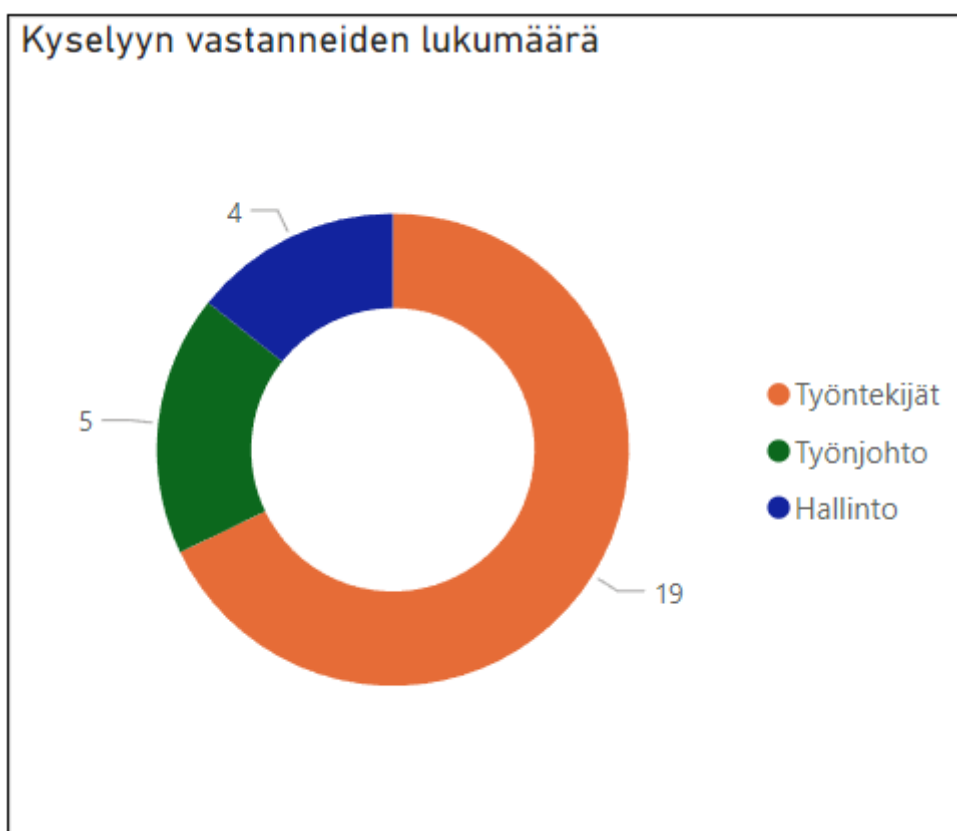
Kun olin päättänyt aineiston keräämisen toteuttamisen tavat, oli edessä kyselyrunгон suunnitteleminen ja laatiminen. Tässä pidin tärkeänä sitä, että löytäisin kysymysten taakse jotain tieteellistä, teoreettista perustaa. Päädyin tutkimaan monenlaisia erilaisia malleja ja teoreettisia perusteita palautekulttuurista. Halusin kuitenkin säilyttää vapauden siinä suhteessa, että voin itse lisätä kysymyksiin sellaisia näkökulmia, jotka koen palautekulttuurin tutkimisessa tärkeäksi ja olennaiseksi. Tämä oli yksi suuri syy sille, miksi valitsin analyysimenetelmäksi teoriaohjaavan sisällönanalyysin. Teoreettinen viitekehys, FES-asteikko oli merkittävässä roolissa, kun muodostin aineiston keräämistä varten erilaisia tulokulmia ja niihin liittyviä kysymyksiä vastaajille.

Kyselyn kysymykset, joihin vastaajat pystyivät vastaamaan viiden eri vastausvaihtoehdon kautta, rakentuivat siis suurimmaksi osaksi, FES-asteikon taustalla olevasta teoreettisesta perustasta. Toteuttamassani kyselyssä vastausvaihtoehdot olivat: 1=ei lainkaan samaa mieltä, 2=erittäin vähän samaa mieltä, 3=melko vähän samaa mieltä, 4=melko paljon samaa mieltä ja 5=erittäin paljon samaa mieltä. Alkuperäisessä FES-asteikossa vasutusvaihtoehdot ovat myös Likert-tyyppisiä, mutta ne eroavat jonkun verran omassa tutkimuksessani käytettävistä vaihtoehdoista. FES-asteikossa vastausvaihtoehtoja on seitsemän, joissa ääripäät ovat ”täysin eri mieltä” ja ”täysin samaa mieltä”. Vastausvaihtoehtojentyyli muuttui FES-asteikon alkuperäisestä edellä esitetyn kaltaiseksi siksi, koska koin tällaisen tavan tuovan parhaiten esille vastaajien kokemuksellisuutta kysymyksissä esitetyistä teemoista. Kyseinen tapa ei antanut vaihtoehtoa vastata neutraalisti, jolloin vastaaja ikään kuin pakotettiin sanoittamaan tai tuomaan ilmi kokemustaan jompaankumpaan suuntaan. Tämän vuoksi rajasin myös vastausvaihtoehtoja seitsemästä viiteen. Koin tämän tärkeäksi muun muassa sen olettamuksen takia, että harvoin ihmisillä on oikeasti täysin neutraali kanta jostain asiasta, jos he sitä pohtivat. Lisäksi ajattelin vastaamisen olevan helpompaa, jos vaihtoehtoina pitää puntaroida samaa mieltä olemisen tasoa ilman, että vastausvaihtoehtojen sanamuodot muuttuvat muotoon ”eri mieltä”.

Kyselyssä oli näiden lisäksi kaksi kysymystä, joihin vastaajat saivat vastata avoimesti omin sanoin. Nämä kysymykset tuottivat runsaasti sen kaltaista aineistoa, jota olisin voinut kerätä erikseen haastatteleamalla työntekijöitä ja johtoa. Näiden kysymysten kautta saatu aineisto myös tuki ja antoi vastauksia monessa kohtaa edellä esitettyihin kysymyksiin. Halusin

näiden kysymysten kautta antaa vastaajille mahdollisuuden jäsentää palautekulttuuria koskevaa käsitystään ilman taustalla vaikuttavaa teoreettista viitekehystä, jotta voisin tarkastella FES-asteikkoon mahdollisesti liittyviä puutteellisuuksia tai tehdä siihen sisällöllisiä tarkennuksia.

Kohdeyritykselle lähettämässäni kyselylomakkeessa vastausaika oli rajattu viiteen päivään. Näiden päivien aikana yrityksen johto muistutti henkilöstöä vastaamisen tärkeydestä. Lopullinen vastausprosentti oli 76. Yrityksen hallinnosta kyselyyn vastasi 4/4, eli 100 %. Työnjohdosta kyselyyn vastasi 5/6, eli 83 %. Työntekijöistä kyselyyn vastasi 19/27, eli 70 %. Yhteensä vastauksia kertyi kyselyyn 28 kappaletta.



Kyselyssä vastaajat olivat jaettu kolmeen tarkasteltavaan ryhmään; hallintoon, työnjohtoon ja työntekijöihin. Jokaisessa ryhmässä vastausprosentti oli 70 tai enemmän. Tämä kertoo siitä, että jokaisesta ryhmästä on saatu hyvin edustettu kokonaiskuva. Yrityksen hallinnosta ja työnjohdosta kyselyyn vastasivat yhtä vaille kaikki, kun taas työntekijäpuolella kyselyyn jätti vastaamatta 8 työntekijää. Tulosten kannalta on kuitenkin tärkeää, että jokaisesta ryhmästä saatiin luotettava kokonaiskuva. Työntekijäpuolella vastaamatta jättäneiden lukumäärä ei ole niin iso ongelma, koska vastaajien massa on sen verran suuri. Esimerkiksi

hallinnon puolella jo yksikin vastaamatta jättänyt olisi saattanut vaikuttaa merkittävästi lopputulokseen.

3.3 Analyysi

Tutkielmaani analyysimenetelmäksi valitsin laadullisen sisällönanalyysin. Sisällönanalyysi pyrkii saattamaan aineiston sellaiseen muotoon, että sitä on helppo lukea ja tulkita. Se ikään kuin tiivistää aineiston niin, ettei siitä tule kuitenkaan merkittävästi epätarkempi. (Sarajärvi & Tuomi, 2018) Kun aineistoa on kohtuullisen paljon, koen tarpeelliseksi sisällönanalyysin tarjoamien työkalujen käytön. Sisällönanalyysi antaa hyviä vaihtoehtoja aineiston tarkastelun pohjalle.

Sisällönanalyysi pitää sisällään muutamia erilaisia painotuksia. Näitä ovat teorialähtöinen laadullinen sisällönanalyysi, teoriaohjaava laadullinen sisällönanalyysi ja aineistolähtöinen laadullinen sisällönanalyysi. (Sarajärvi & Tuomi, 2018) Valitsen tähän tutkielmaan teoriaohjaavan sisällönanalyysin, koska teoreettinen perusta on merkittävässä roolissa aineiston hankintaan laadittavassa kyselytyökalussa ja tulosten tarkastelussa sekä käsitteiden määrittelyssä. Tutkielmassani ei tule kyseeseen teorialähtöinen sisällönanalyysi, koska en halunnut pelkästään testata FES-asteikkoa ja sen tulokulmia, vaan halusin jättää väljyyttä tutkittavien ilmiöiden ymmärtämiseksi. Tämän vuoksi olen tutkimuksessani ottanut lähtökohdiksi FES-asteikon osa-alueiden lisäksi väljempää ja avoimia kysymyksiä.

Käytän tutkielmassani laadullista sisällönanalyysiä avoimien vastausten analysoinnin lisäksi myös Likert-kysymysten analysointiin. Vaikka kyselylomakkeella aineiston kerääminen on useimmiten kvantitatiivisen tutkimuksen menetelmä, sitä voidaan käyttää myös laadullisessa tutkimuksessa. (Sarajärvi & Tuomi, 2018) Tutkielmassani teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä painottuvat sekä määrällinen että laadullinen tulkinta. Määrällinen tulkinta kohdistuu väitekysymyksiin, kun taas laadullinen tulkinta enemmän väitekysymysten vastausten luokitteluun ja avokysymyksiin.

Teoriaohjaava sisällönanalyysi etenee lähtökohdiltaan samankaltaisesti kuin aineistolähtöinen sisällönanalyysi. Ero tulee esille empiirisen aineiston liittämässä teoreettisiin käsitteisiin. Teoriaohjaavassa analyysissä teoreettiset käsitteet tuodaan valmiina ilmiöstä jo tiedettyinä. (Sarajärvi & Tuomi, 2018) Teoriaohjaava sisällönanalyysi toteutuu tutkimuksessani niin, että tutkimukseni kannalta keskeiset käsitteet toimivat teoreettisena perustana ilmiöiden tarkastelulle. Teoriaohjaavuus tuo tutkimukselleni uudenlaisia

näkökulmia ja vaihtoehtoja aineiston tulkintaan. Se antaa teorian kautta tiettyjä peruslähtökohtia, mutta ei poissulje vapaampia tulkintoja.

Teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä aineistonhankintaa ohjaa teoreettisen viitekehys, mutta siinä tutkija käyttää myös omaa vapautta. (Sarajärvi & Tuomi, 2018) Tutkimukseni aineiston hankinnassa käytettävät tarkastelunäkökulmat pohjautuvat vahvasti teoreettiseen viitekehukseen. Tämän lisäksi mukana on myös omia tulokulmiani palautekulttuuriin ja sen tutkimiseen. Muun muassa kyselylomakkeen sisältävät kaksi avointa kysymystä eivät suoranaisesti perustu tutkielmani teoreettiseen viitekehukseen.

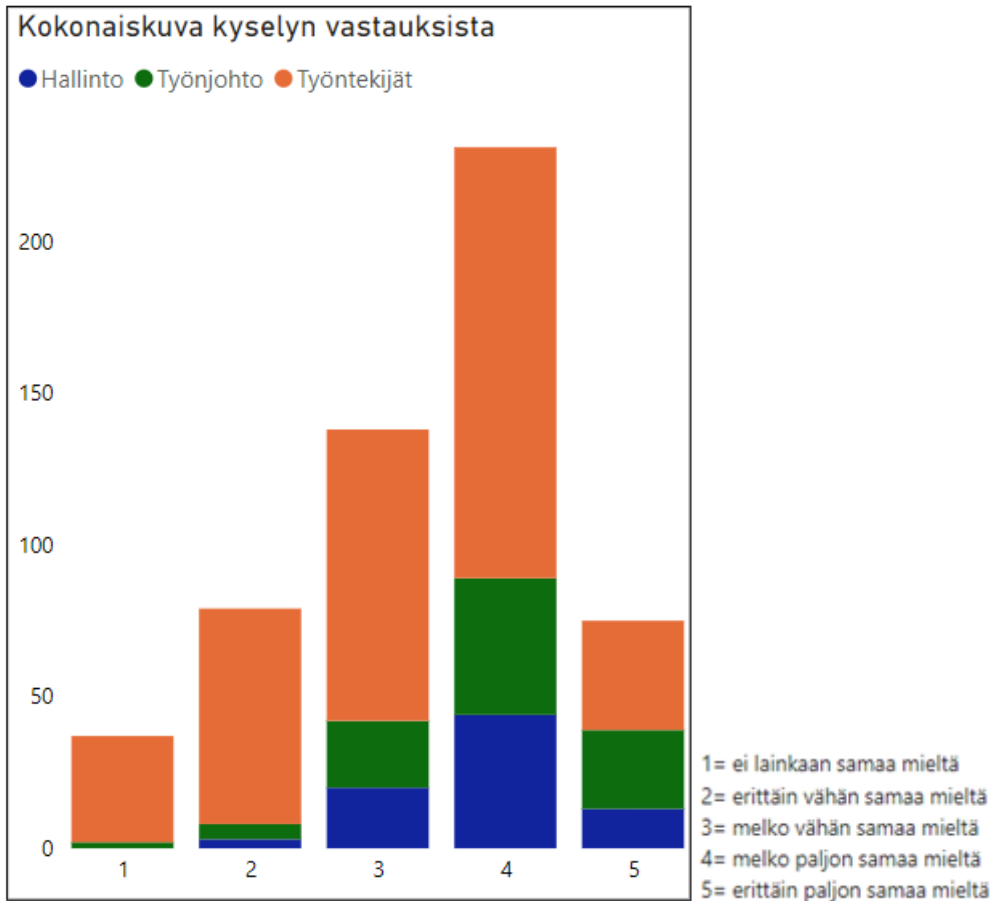
Aineiston analysoinnin ensimmäisessä vaiheessa kävin aineistoa läpi kokonaisvaltaisesti niin, että pystyin erottelemaan ja poimimaan aineistosta ne asiat, jotka olivat merkityksellisiä tutkielmani kannalta. Muun muassa yksi kyselylomakkeen kysymys jäi kokonaan pois, koska se oli liian samankaltainen kahden muun kysymyksen kanssa. Lisäksi avoimissa vastauksissa oli sellaisia vastauksia, joiden mukaan vastaaja ei ole tietoinen asiasta tai ei osaa sanoa. Jätin nämäkin aineistosta pois. Teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä ajatteluprosessissa vaihtelee valmiit teoreettiset mallit ja aineistolähtöisyys. Tutkijan tehtävänä on yrittää yhdistellä näitä keskenään eri tavoilla. (Sarajärvi & Tuomi, 2018) Tutkimukseni teoreettisena taustana oleva FES-asteikko toi valmiita teoreettisia lähtökohtia, joiden ympärillä pystyin analyysia tekemään. Yhdistelin avoimia vastauksia eri väitteistä saatuihin vastauksiin ja yritin etsiä niiden väliltä erilaisia ilmiöitä selittäviä tekijöitä. Esimerkiksi palautteen rakentavan esittämisen kohdalla kysymyksen kanssa eri mieltä olevien suhteen avoimissa vastauksissa löytyi selittävän tekijänä kokemuksia siitä, että lähtökohtaisesti vika oletetaan olevan palautteen vastaanottajassa. Tavoitteena olikin saada mahdollisimman selkeä kuva siitä, miten palautekulttuurin eri osa-alueet ilmenevät ja mistä syistä. Tässä teoreettisten mallien ja aineistojen yhdisteleminen oli tärkeässä roolissa.

Lopuksi aineiston analysoinnin jälkeen, se piti saada vielä mahdollisimman selkeästi esitettyä. Teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä tulosten esittäminen, raportointi toteutetaan teoriaohjaavasti. (Sarajärvi & Tuomi, 2018) Muodostinkin tuloksista erilaisia joukkoja, jotka edustivat FES-asteikon taustalla olevia palautekulttuurin eri osa-alueita. Teoreettinen viitekehys ei kuitenkaan määrittänyt kokonaan sitä, miten tulokset esitetään, vaan avoimien kysymysten vastaukset ja tulkinnat niistä kulkivat tulosten esittämisessä mukana.

4. TULOKSET

Tässä luvussa esitän tutkimukseni tulokset niin, että aluksi käyn läpi kyselyn avoimia vastauksia. Avoimet vastaukset esitän tiivistetysti kokonaisuutena. Tämän jälkeen esitän tulokset kuuden keskeisen palautekulttuurin osa-alueen kautta. Nämä osa-alueet ovat 1. palaute ja sen esitystapa, 2. palautteen määrä ja riittävyys, 3. kynnys palautteen antamiselle, 4. palautteen antamisen tavat, 5. ilmapiiri palautteen antamisen ympärillä ja 6. palautteen hyödyllisyys. Jokainen osa-alue käydään läpi omassa alaluvussaan. Alalukujen alussa on kustakin osa-alueesta esitetty kaavio, josta käy ilmi osa-alueen tutkimiseen käytettyjen kysymysten vastauksista keskiarvot vastausryhmittäin. Jokainen osa-alue on käyty läpi väitekohtaisesti niin, että hallinnon, työnjohdon ja työntekijöiden vastaukset ovat eroteltu. Kunkin osa-alueen yhteydessä nostan esille niihin liittyviä sellaisia yksittäisiä avoimia vastauksia, jotka voivat selittää kyseisen osa-alueen tuloksia.

Kyselyssä kaikki väitteet olivat rakennettu niin, että väitteen kanssa samaa mieltä oleminen implikoi hyvää palautekulttuuria. Kokonaisuutena kaikkien osa-alueiden vastauksia tarkastellessa nähdään, että tulokset jakaantuvat melko tasaisesti paljon ja vähän samaa mieltä olevien kesken. Kuvion perusteella voidaankin sanoa, että kohdeyrityksen palautekulttuurissa on paljon hyvää, mutta myös paljon kehitettävää.



4.1 Avoimien kysymysten vastaukset

Kyselyssä oli kaksi avointa kysymystä, joihin vastaajat saivat vastata omin sanoin. Ensimmäinen kysymys on: ”mitä ongelmia näet työpaikkanne palautekulttuurissa?”, ja toinen kysymys on: ”miten kehittäisit työpaikkanne palautekulttuuria?”. Ensimmäiseen kysymykseen vastasi 96 % vastaajista. Toiseen kysymykseen vastasi 89 % vastaajista. Avoimiin kysymyksiin tuli paljon vastauksia, joista osa oli myös samankaltaisia toistensa kanssa. Avoimet vastaukset on esitelty tutkielmani lopussa (liite 2) kokonaisuudessaan sellaisina kuin vastaajat ovat ne antaneet. Avoimia kysymyksiä analysoidessa on syytä muistaa, että kysymysten asettelu vuoksi vastaukset ovat joko ongelmia tai kehittämiskohtia, jolloin niiden perusteella ei voida vetää isoja johtopäätöksiä palautekulttuurin koko tilasta.

Avointen kysymysten vastausten mukaan kohdeyrityksessä on liian vähän palautetta, erityisesti positiivista. Vastaajista osa oli nimennyt työpaikan palautekulttuurin ongelmaksi

sen, että palautetta, varsinkin positiivista palautetta saadaan liian vähän. Osa vastaajista koki, että negatiivisen palautteen osalta palautetta on riittävästi, mutta positiivista palautetta ei. Toisaalta osa vastaajista koki, että huonoista työsuorituksista tulisi antaa enemmän palautetta. Palautteen esitystapaan liittyen vastauksissa käy ilmi, että ongelmia nähdään lähinnä palautteenantajan tyyliin ja oletuksissa. Vastaajat kokevat, että palautteenantajalla on jo ennakkoon oletus siitä, miten asia on mennyt ja kenen syy se on ollut. Lisäksi palautetta ei vaivauduta perustelemaan. Tämä voikin johtua juuri siitä, mitä eräs toinen vastaaja on vastauksessaan tuonut esille; että palautteenantaja olettaa jo tietävänsä, miten asia on ja ajattelee palautteenvastaanottajankin tunnistavan tämän.

Kun palautteen laatua tarkastellaan avoimien vastauksien kautta, se nähdään heikkona. Vastaajat kokevat, ettei palautteen muotoiluun ole panostettu, jolloin siinä on paljon ylimääräistä, eikä se välttämättä koske oikeaa asiaa. Lisäksi palautteen koetaan tulevan väärään aikaan ja sellaisena, ettei se johda mihinkään positiiviseen lopputulokseen. Vastaajat kokivat, ettei palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen ole yksinkertaisesti tarpeeksi mahdollisuuksia ja tilanteita. Lisäksi ei ole sellaisia palautekanavia, jotka mahdollistaisivat sen, että palautteet menisivät johdolle asti tai johdolta työntekijälle. Koetaan myös, ettei palautetta kuunnella. Tämä voi olla myös yksi syy sille, miksi palaute ei etene organisaatiossa.

Avoimissa vastauksissa nousi esille monia kehittämisenäkökulmia. Suuri osa vastaajista haluaa, että positiivisen palautteen antamiseen kiinnitettäisiin enemmän huomiota. Myös negatiivista palautetta halutaan enemmän. Vastauksissa toistuu se, että palautteen antamiseen olisi hyvä olla rakenteet ja toimintamallit, jotka takaisivat esimerkiksi palautteen antamisen ja saamisen säännöllisyyden. Vastaajat peräänkuuluttavat myös palauteystävällisen ilmapiirin perään. Konkreettisia kehitysehdotuksia tuli monia ja ne liittyvät pääasiassa erilaisiin palautekanaviin sekä säännölliseen seurantaan ja raportointiin.

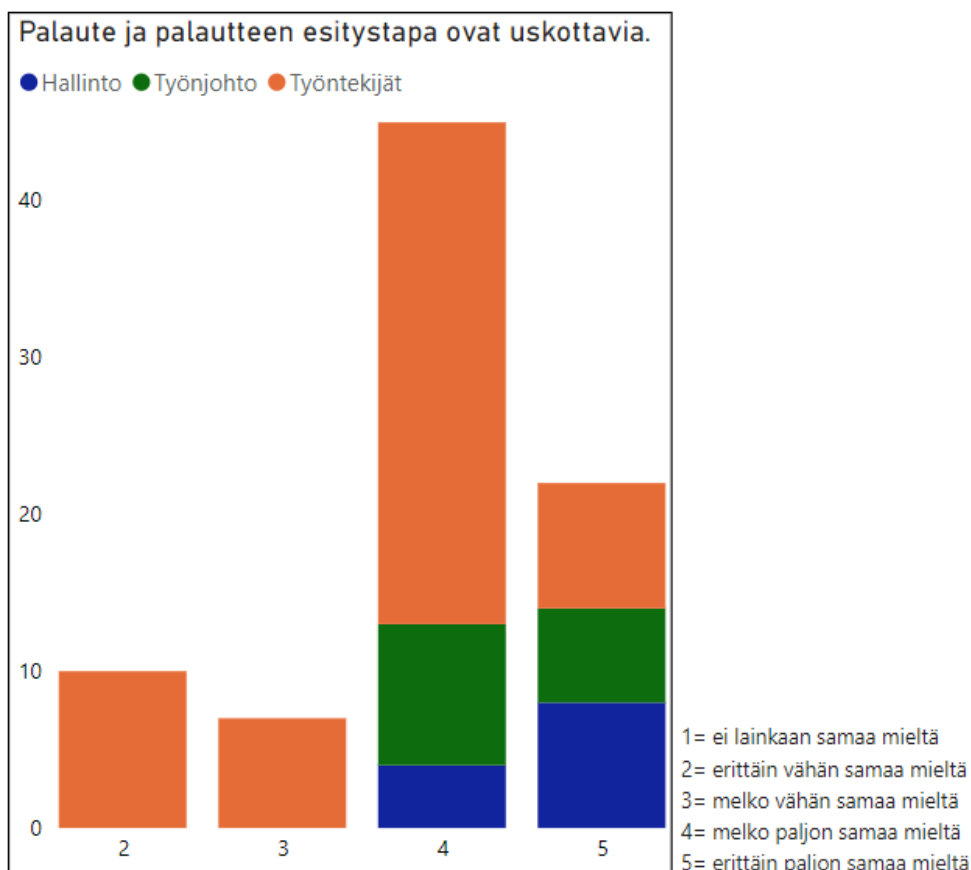
Yrityksen hallinnon vastauksissa ongelmaksi koetaan palautteen vähyys. Hyvää palautetta voisi antaa enemmän. Puolet vastaajista ei ole tunnistanut tai osannut nimetä ongelmia työpaikan palautekulttuurissa. Palautekulttuuria hallinto kehittäisi niin hyvän kuin huonon palautteen lisäämisellä. Tässä palautteen säännöllisyys nostetaan esille. Lisäksi konkreettisenä kehittämissuosituksena mainitaan se, että kyselyitä tulisi olla useammin.

Työnjohto näkee myös palautteen vähäisyyden ongelmana. Lisäksi työnjohton työmaakäyntien vähyys ja se ettei asentajia kohdata tarpeeksi kasvotusten, nostetaan esille.

Asioita olisi parempi käydä läpi kasvokkain, jolloin niitä pääsisi tarkastelemaan konkreettisella tasolla. Kehitysehdotuksissa toistuu se, että palaute tulisi tehdä säännölliseksi esimerkiksi jonkun kanavan avulla, jossa palautetta voisi antaa. Lisäksi olisi hyvä olla enemmän tapaamisia ja työmaakäyntejä. Keskustelua tulisi käydä enemmän niin johdon kuin asentajien kanssa siitä, miten työt ovat menneet.

4.2 Palaute ja sen esitystapa koetaan uskottavana

Palautteen ja sen esitystavan uskottavuutta tarkasteltiin kolmen väitteen kautta, joita olivat ”palaute on yleensä aiheellista ja oikeasta asiasta”, ”palaute on hyvin perusteltua, jolloin se on helppo vastaanottaa ja hyväksyä” ja ”palautetta annetaan rakentavassa mielessä, ei loukkaamistarkoituksessa”. Kokonaisuutta tarkasteltaessa voidaan todeta, että melkein kaikki vastaajat kokevat palautteen ja sen esitystavan uskottavana.



Vastaajista 75 % on erittäin paljon tai melko paljon samaa mieltä väitteen kanssa, jonka mukaan palaute on yleensä aiheellista ja oikeasta asiasta. Melko vähän tai erittäin vähän samaa mieltä on 25 %. Yrityksen hallinnon ja työnjohdon osalta väitteen kanssa melko paljon tai erittäin paljon samaa mieltä on jokainen vastaaja. Melko vähän tai erittäin vähän samaa mieltä on seitsemän työntekijää eli 37 % yrityksen työntekijöistä.

Suurin osa yrityksen henkilöstöstä uskoo, että palautetta ei anneta turhaan, vaan sen taustalla on jokin perusteltavissa oleva syy. Vastaajat lähtökohtaisesti uskovat, että palautetta antava taho tuntee työn kuvan ja siihen liittyvät ominaisuudet, jolloin palautteenantajalla katsotaan olevan tarvittava kompetenssi palautteen antamiseen. Tämä on palautetilanteessa erityisen tärkeä lähtökohta, koska tällöin palautteenvastaanottaja on todennäköisesti paljon valmiimpi kuuntelemaan ja vastaanottamaan palautetta.

Kuitenkin huomattava osa, joka neljännes, on sitä mieltä, ettei palaute ole yleensä aiheellista ja oikeasta asiasta. Tätä mieltä olevien määrän selittää suurimmaksi osaksi se, että työntekijöistä 37 % ei pidä palautetta yleensä aiheellisena ja oikeasta asiasta annettuna. Voidaankin todeta, että ongelma ilmenee siis työntekijätasolla, jolloin työnjohdolta ja hallinnolta tulevan palautteen katsotaan olevan osittain epärelevanttia.

Kyselyn avoimien kysymysten vastauksista löytyykin työntekijöiden osalta tulosta selittäviä tekijöitä. Palautteissa mainitaan muun muassa se, että asioista kannattaa ottaa selvää ennen kuin antaa palautetta. Palautteessa katsotaan myös olevan monesti vääriä oletuksia. Tällaisten kokemusten syntymiseen voi vaikuttaa se, että kun työntekijät tekevät työtänsä pääsääntöisesti omin päin eikä työnjohtoa tai hallintoa tapaa säännöllisesti työmaalla, tulee palaute työnjohdolta niin sanotusti kuplan ulkopuolelta. Kun työnjohto näkee, esimerkiksi tunnuslukujen perusteella, ettei jokin asia työmaalla ole mennyt niin hyvin kuin yleensä, saatetaan sille olettaa jokin selitys, ennen kuin työntekijöitä on edes kuunneltu. Tällöin työntekijälle voi tulla tunne, että pitääkö työnjohto minua tyhmänä tai muita sellaisia tunteita, joita ei tulisi, jos työntekijä olisi voinut kertoa asiat ensin omasta näkökulmastaan käsin. Se, että työntekijä ajattelee työnjohdon oletettavan asioita ja ehkä jopa pitävän häntä tyhmänä, voi vaikuttaa työskentelyotteeseen ja motivaatioon merkittävästi. Miksi olla ahkera ja tehdä työnsä hyvin, kun johto pitää jo ennestään minua tyhmänä?

Vastaajista 79 % on erittäin paljon tai melko paljon samaa mieltä väitteen kanssa, jonka mukaan palaute on hyvin perusteltua, jolloin se on helppo vastaanottaa ja hyväksyä. Näistä

lähes jokainen oli melko paljon samaa mieltä. Loput 21 % on melko vähän tai erittäin vähän samaa mieltä. Samoin kuin aikaisemman väitteen kohdalla, väitteen kanssa melko vähän tai erittäin vähän samaa mieltä olevat ovat työntekijöitä. Työntekijöiden joukkoa tarkastellessa tämä osuus on 31 %.

Palautteen laatua tarkasteltiin myös väitteen avulla, jonka mukaan palautteesta on hyötyä vastaajan työn kehittymisen kannalta. Tässä 79 % oli väitteen kanssa erittäin paljon tai melko paljon samaa mieltä. Erityisenä huomiona voidaan nostaa esille se, että yli puolet, 54 % vastaajista oli väitteen kanssa erittäin paljon samaa mieltä, kun taas ei lainkaan samaa mieltä oli 11 % vastaajista. 21 % vastaajista kokee, ettei palautteesta ole juurikaan hyötyä heidän työnsä kehittymisen kannalta. Tämän väitteen kohdalla 21 prosentin joukon muodostaa työntekijät.

Suurimmaksi osaksi ne, jotka pitävät palautteen lähdettä uskottavana, kokivat sen kehittävän työtä ja ylipäättänsä pitivät palautetta laadukkaana. Palautteen lähteen uskottavuus korreloi siis suoraan sen kanssa, miten laadukkaaksi palaute koetaan ja kuinka paljon sen katsotaan kehittävän työtä. Tällöin voikin olla merkityksellisempää kiinnittää huomiota siihen, millaisen profiilin palautteenantaja luo itselleen palautteenantajana. Palautteen lähteen uskottavuus, palautteen laatu ja sisältö voivat vaikuttaa kaikki yhdessä toisiinsa niin, että kun yksi osa-alue kärsii, kärsivät muutkin. Jos palautteen lähteen ei katsota olevan uskottava, ei palautetta välttämättä oteta vastaan, vaikka se olisi kuinka hyvin perusteltua ja merkityksellistä palautteenvastaanottajan työn kehittymisen kannalta.

Kyselyn avoimet kysymykset selittävät näidenkin osa-alueiden osalta väitteiden kanssa eri mieltä olevien näkökulmia. Vastaajat kokevat, että palaute tulee yleensä asian vierestä eikä ole relevanttia, koska turhatkin pienet asiat nostetaan esille. Esimerkiksi pienten asioiden, epärelevanttien ongelmien esille nostaminen voi heikentää palautteen lähteen uskottavuutta. Tällöin palautteensaajalla voi olla jatkuvasti ikään kuin puolustusmekanismi päällä, jolloin hän olettaa automaattisesti palautteenantajan taas ”valittavan” pienistä asioista. Palaute voi tällöin menettää merkityksellisyytensä ja vaikuttaa negatiivisesti palautekulttuuriin ja sen kehittymiseen.

Vastaajista lähes kaikki (86 %) olivat erittäin paljon tai melko paljon samaa mieltä väitteen kanssa, jonka mukaan palautetta annetaan rakentavassa mielessä, ei loukkaamistarkoituksessa. Erittäin vähän tai melko vähän samaa mieltä oli 4 vastaajaa, 14

%. Tämän väitteen kohdalla melko vähän tai erittäin vähän samaa mieltä olevat olivat yksinomaan työntekijöitä.

Palautteen esitystavan kohdalla tulokset ovat poikkeuksellisen yksiselitteisiä. Ainoastaan pieni vähemmistö, joka koostuu työntekijöistä ei ole sitä mieltä, että palautetta annetaan rakentavassa mielessä, ei loukkaamistarkoituksessa. Väitteen kanssa eri mieltä on vieläkin pienempi osa, kuin aikaisempien väitteiden kohdalla, joissa tarkasteltiin palautteen lähteen uskottavuutta ja palautteen laatua. Tästä voidaankin tehdä muun muassa seuraavia tulkintoja. Monet niistä työntekijöistä, jotka saattavat ajatella palautteen olevan huonosti perusteltu, epämerkityksellistä työn kehittymisen kannalta ja sen tulevan väärältä henkilöltä, ajattelee kuitenkin palautteenantajasta lähtökohtaisesti hyvää. Palautteenantajan ei ajatella toimivan loukkaamistarkoituksessa vaikkakin palaute olisi kaikin puolin kehnoa. Tämän väitteen kanssa eri mieltä olevien voidaan olettaa olevan samoja työntekijöitä, jotka olivat erimieltä palautteen lähteen uskottavuuden ja laadun kanssa, koska jos oletusarvona on se, että palaute annetaan loukkaamistarkoituksessa, ei palaute välttämättä nauti suurta uskottavuutta tai ole laadukasta.

Kuitenkin yli kymmenes (14 %) kokee, että palautetta annetaan loukkaamistarkoituksessa. Vaikka prosenttimäärällisesti tämä on pieni, voi sillä olla suuria merkityksiä palautekulttuurin muodostumisessa. Pelkästään työntekijöitä tarkastellessa määrä muuttuukin joka viidenteen (21 %). Kun joka viides työntekijä kokee, että palaute annetaan loukkaamistarkoituksessa, on palautteesta vaikeaa saada mitään hyödyllistä irti. Oletusarvona voi tällöin olla se, ettei minun (työntekijän) haluta kehittyvän, vaan minua halutaan, jopa päinvastoin loukata, painaa alas. Palaute voi muuttua täysin merkityksettömäksi.

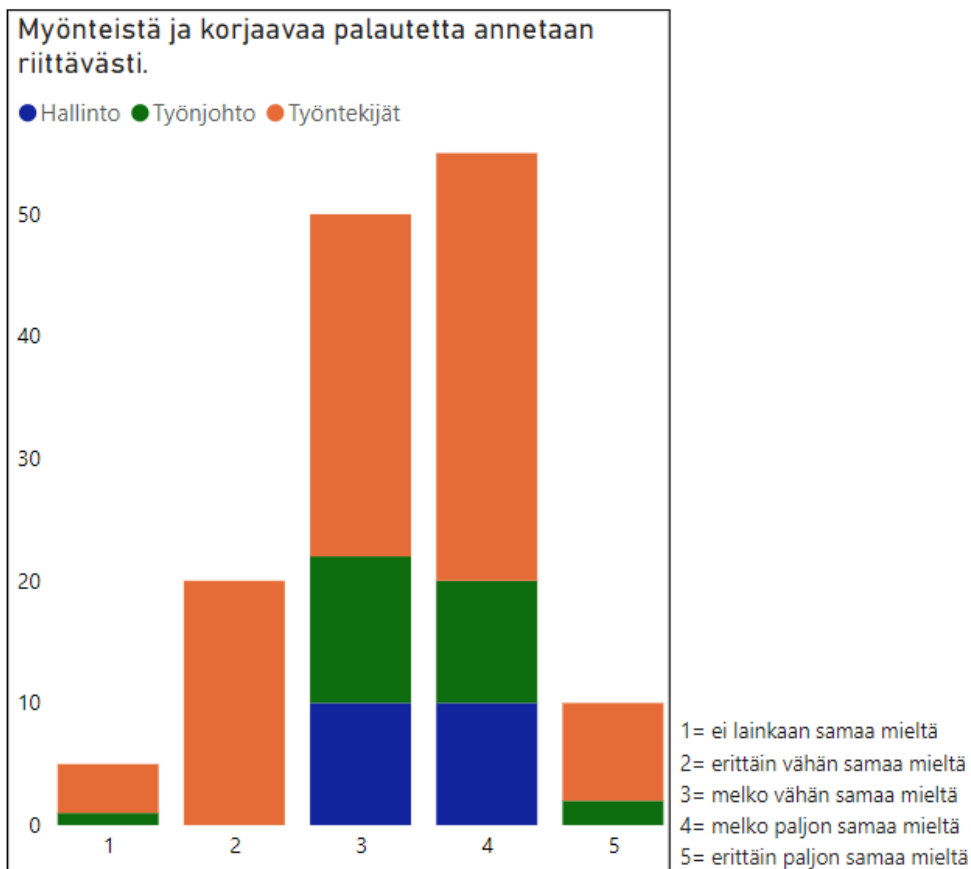
Avoimissa vastauksissa jotkut vastaajista kokevat, että vika on yleensä tai aina asentajassa. Tämä voi olla yksi syy siihen, miksi jotkut kokevat, että palaute annetaan loukkaamistarkoituksessa. Kun asentajalle, tulee toistuvasti olo, että häntä syyllistetään ja vika vieritetään hänen niskoilleen, voi olla vaikeaa ajatella, että palautteenantaja haluaa hänen parastaan ja hänen kehittyvän työssään.

Tämän osion tulos on syytä huomioida myös muissa kyselylomakkeen kysymyksissä. On hyvä kiinnittää huomiota siihen, että pieni osa vastaajista lähtökohtaisesti ajattelee palautteen olevan enemmän loukkaamisväline kuin varsinainen palaute. Tämän vuoksi juuri

nämä kyseiset vastaajat saattavat vastata toistuvasti ja johdonmukaisesti esitettyihin väitteisiin tavalla, joka implikoi huonoa palautekulttuuria tai sen puuttumista kokonaan.

4.3 Kokemusten mukaan palautetta saadaan, mutta sitä voisi olla enemmän

Kokemusta myönteisen ja korjaavan palautteen olemassaolosta kysyttiin väitteillä ”saan työpaikallani myönteistä palautetta” ja ”saan työpaikallani korjaavaa palautetta, kritiikkiä”. Myönteisen ja korjaavan palautteen määrän riittävyttä tarkasteltiin väitteillä: ”johtajat/esimiehet antavat riittävästi rakentavaa palautetta hyvistä työsuorituksista” ja ”johtajat/esimiehet antavat riittävästi rakentavaa palautetta huonoista työsuorituksista”. Tämän lisäksi yleisesti palautteen riittävyttä tarkasteltiin väitteellä ”työpaikallani annetaan tarpeeksi palautetta”. Kokonaisuutta tarkasteltaessa nähdään, että kokemukset palautteen olemassaolosta ja sen määrän riittävydestä jakaantuvat tasaisesti melko paljon ja melko vähän samaa mieltä olevien välillä.



Suurin osa vastaajista kokee saavansa niin suotuisaa kuin epäsuotuisaakin palautetta. Molemmista väitteistä vastaukset jakautuvat samankaltaisesti, mutta eroakin löytyy. Suurin ero koskee sitä, että suotuisan palautteen olemassaolosta on erittäin vähän samaa mieltä 21 % vastaajista, kun taas epäsuotuisan palautteen kohdalla vastaukset eivät ole näin jyrkkiä. Vaikka suurin osa kokeekin saavansa suotuisaa ja epäsuotuisaa palautetta, niin 42 % on väitteiden kanssa melko vähän tai erittäin vähän samaa mieltä. Tämän osion osalta vastaukset ovat jakautuneet eri lailla eri vastaajaryhmien avulla, joten avaan jokaisen ryhmän vastauksia tarkemmin.

Yrityksen hallinnosta suurin osa (75 %) on melko vähän samaa mieltä siitä, että he saavat työpaikalla myönteistä palautetta. Päinvastaisesti suurin osa (75 %) on melko paljon samaa mieltä siitä, että he saavat työpaikalla korjaavaa palautetta, kritiikkiä.

Yrityksen työnjohdosta kaikki olivat erittäin paljon tai melko paljon samaa mieltä siitä, että he saavat myönteistä palautetta. Sen sijaan suurin osa (60 %) vastanneista työnjohtajista oli melko vähän samaa mieltä väitteen kanssa, jonka mukaan he saavat korjaavaa palautetta, kritiikkiä.

Yrityksen työntekijöiden vastauksista käy ilmi, että niin suotuisan kuin epäsuotuisan palautteen kohdalla vastaajista yli puolet (58 %) on erittäin paljon tai melko paljon samaa mieltä. Huomioitavaa on kuitenkin se, että myönteisen palautteen kohdalla erittäin vähän samaa mieltä olevien osuus on 32 % työntekijöistä, kun korjaavan palautteen kohdalla erittäin vähän samaa mieltä on vain 11 %. Työntekijöistä kolmannes ei koe siis saavansa myönteistä palautetta juuri ollenkaan.

Palautetta saavien ryhmien näkökulmat eroavat toisistaan erityisesti hallinnon ja työnjohdon osalta. Vaikka työntekijät ja erityisesti työnjohto kokevat, että myönteistä palautetta on pääsääntöisesti matala kynnys antaa, ei hallinto tällaista palautetta saa tarpeeksi. Tilanne on sen kaltainen, että ilmapiiri myönteisen palautteen antamiseen koetaan rohkaisevaksi. Lisäksi myönteisen palautteen antamiseen koetaan olevan matala kynnys. Näistä seikoista huolimatta myönteistä palautetta ei koeta saavan juurikaan. Syy tähän voisi olla se, ettei työntekijät ja työnjohto koe säännöllisesti tilanteita, joissa hallinto olisi onnistunut niin, että myönteistä palautetta haluttaisiin antaa. Hallinnon työskentely voi muutenkin olla erillään niin, ettei työntekijät ja työnjohto pääse edes konkreettisesti tarkastelemaan sitä, mitä

kaikkea hallinnossa saadaan aikaan ja mitkä hallinnossa aikaan saadut asiat vaikuttavat positiivisesti heidän työhönsä.

Hallinnon kokemuksesta myönteisen palautteen puuttumisesta voi myös selittää se, ettei hallinnolla ole enää ylempää johtoa, joka tarkastelisi heidän tekemisiään tai ohjaisi niitä. Tällöin säännöllinen töiden läpi käynti ja seuraaminen voi olla heidän työkuviensa osalta perustellusti vähäistä. Myönteisen palautteen antaminen vertaisille ei myöskään välttämättä tule luonnostaan, kun taas korjaava palaute koetaan tärkeäksi sanoa heti, koska sillä voi olla muuten negatiivisia vaikutuksia muihin ja koko organisaatioon. Hallinnon vastaukset väitteeseen, joka tarkasteli sitä, rohkaiseeko työpaikan ilmapiiri antamaan palautetta vertaisille, ovat tällaisen rohkaisevan ilmapiirin olemassaoloa puoltavia, joka lähtökohtaisesti voisi implikoida siitä, että hallinnossakin myönteinen palaute ja sen antaminen on osa palautekulttuuria. Hallinnossa koetaan, että korjaavaa palautetta, kritiikkiä kyllä saadaan. Tästä voidaankin hallinnon kohdalla tulkita, että ilmapiiri korjaavan palautteen, kritiikin osalta on rohkaiseva, mutta ei välttämättä erityisesti kannusta antamaan myönteistä palautetta.

Työnjohdon vastaukset ovat osittain päinvastaisia hallintoon verrattuna. Työnjohto koki saavansa myönteistä palautetta, kun taas suurin osa koki, ettei korjaavaa palautetta, kritiikkiä ole tarpeeksi. Suurin osa työntekijöistä kokee, ettei työpaikalla ole matala kynnyks antaa myönteistä palautetta johdolle. Samoin kokee myös puolet hallinnosta. Työntekijöiden ja hallinnon kokema palautekulttuuri ei siis selitä työnjohdon positiivista kokemusta. Syy työnjohdon kokemukseen voidaan löytää väitteen vastauksista, joka tarkasteli sitä, rohkaiseeko työpaikan ilmapiiri antamaan palautetta vertaisille. Tämän väitteen kohdalla kaikki työnjohdosta on ollut melko paljon samaa mieltä tai erittäin paljon samaa mieltä. Työnjohdon voidaan siis tulkita antavan toisilleen myönteistä palautetta muita vastaajaryhmiä aktiivisemmin. Korjaavan palautteen osalta kokemuksesta voidaan selittää paitsi sillä, ettei työntekijät koe kynnyksen korjaavan palautteen antamiseen johdolle olevan erityisen matala, myös sillä, ettei työnjohto välttämättä anna kovin herkästi keskenään toisille kritiikkiä.

Tuloksista käy ilmi, ettei rakentavan palautteen määrää niin hyvistä kuin huonoista työsuorituksista pidetä riittävänä. Huonoista työsuorituksista annettua palautetta koetaan kuitenkin olevan riittävämmän, kuin hyvistä työsuorituksista. Myös näiden väitteiden

kohdalla vastaajat ovat jakautuneet sen verran tasaisesti samaa mieltä ja vähemmän samaa mieltä oleviin, joten seuraavaksi erittelen vastauksia vastausryhmittäin.

Hallinnosta suurin osa (75 %) on melko paljon samaa mieltä siitä, että palautteen määrä on riittävää hyvistä työsuorituksista. Huonoista työsuorituksista annetun palautteen riittävydestä on melko paljon samaa mieltä puolet vastaajista. Toinen puolikas on väitteen kanssa melko vähän samaa mieltä.

Työnjohdosta suurin osa (60 %) on melko vähän samaa mieltä siitä, että rakentavaa palautetta hyvistä suorituksista on riittävästi. Loput 40 % ovat väitteen kanssa melko paljon samaa mieltä. Huonoista työsuorituksista annetun palautteen riittävydestä on melko vähän tai ei lainkaan samaa mieltä 60 % työnjohtajista. Tässäkin tapauksessa loput 40 % ovat väitteen kanssa melko paljon samaa mieltä.

Työntekijöistä 74 % on melko vähän (32 %), erittäin vähän (21 %) tai ei lainkaan (21 %) samaa mieltä siitä, että rakentavaa palautetta hyvistä työsuorituksista on riittävästi. 26 % työntekijöistä on melko paljon samaa mieltä väitteen kanssa. Kokemus huonoista työsuorituksista annetun palautteen riittävydestä jakautuu tasaisesti niin, että vähän yli puolet (53 %) on melko vähän tai erittäin vähän samaa mieltä väitteen kanssa.

Työnjohdon ja työntekijöiden näkemykset eroavat siis selkeästi hallinnon näkemyksestä hyvän palautteen riittävydestä. Hallinnon vastaukset ovat ensi silmäyksellä tarkasteltuna hieman ristiriidassa, kun tarkastellaan vastauksia tähän osioon ja edelliseen osioon, jossa hallinto ei kokenut saavansa riittävästi myönteistä palautetta. Kuitenkin tässä osiossa hallinto vastasi siihen, kokeeko se itse antavansa ja muiden esimiesten antavan riittävästi myönteistä palautetta, kun taas edellisessä osiossa hallinto tarkasteli sitä, kokevatko he itse saavansa myönteistä palautetta. Voidaankin siis tulkita hallinnon näkökulmasta, että he kokevat itse antavan työnjohdolle ja työntekijöille myönteistä palautetta, mutta eivät anna sitä keskenään toisille. Tällöin hallinnosta puuttuu, kuten edellisissä osioissa on tullut ilmi, myönteinen vertaispalaute.

Huonoista työsuorituksista annetun palautteen riittävyden osalta voidaan yleisesti todeta, että suurin piirtein puolet henkilöstöstä kokee, ettei sitä ole riittävästi. Niin myönteisen, kuin korjaavankin palautteen riittävyden suhteen trendi menee samankaltaisesti, kun tarkastellaan tätä osiota edelliseen osioon, jossa kysymyksenä oli vain se, kokeeko henkilö saavansa myönteistä tai korjaavaa palautetta. Voidaankin tulkita, että ne, jotka kokivat

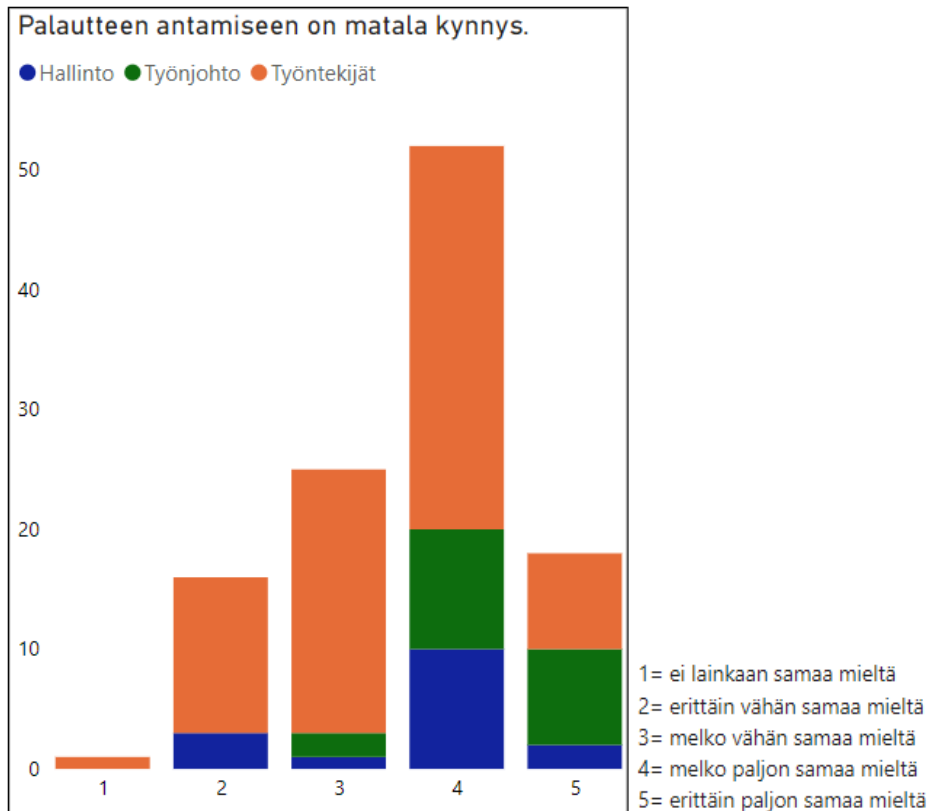
saavansa myönteistä tai korjaavaa palautetta, todennäköisesti kokevat myös yleisesti niin, että myönteistä tai korjaavaa palautetta annetaan riittävästi.

Hallinnosta 75 %, työnjohdosta 80 % ja työntekijöistä 63 % on melko vähän tai erittäin vähän samaa mieltä väitteen kanssa, jonka mukaan työpaikalla annetaan tarpeeksi palautetta. Tämä noudattelee edellä mainittujen väitteiden vastausten trendejä ja vetää yhteen kokonaiskuvan yrityksessä annettavan palautteen riittävydestä.

Avoimissa vastauksissa palautteen riittämättömyys tulee yleisellä tasolla ilmi niin, että jotkin vastaajat ovat nimenneet palautteen lisäämisen yhdeksi tärkeimmistä kehittämiskohteista. Avoimissa vastauksissa korostuu erityisesti positiivisen palautteen vähyyden ja toivoo, että yritys lisäisi sitä. Toisaalta jotkin vastaajat ovat ottaneet palautteen vähäisyyteen kantaa toteamalla, että niin hyvää kuin huonoakin palautetta tulisi antaa enemmän.

4.4 Kynnys palautteen antamiseen koetaan matalana

Työntekijöiden ja johdon näkökulmia palautteen antamisen kynnykselle tarkasteltiin kyselyssä neljän väitteen kautta. Näistä kaksi koskevat myönteisen palautteen antamista työntekijöille ja johdolle. Toiset kaksi kysymystä koskevat korjaavan palautteen, kritiikin antamista työntekijöille ja johdolle. Kokonaisuutta tarkasteltaessa voidaan sanoa kuvion mukaisesti, että työpaikalla on matala kynnys palautteen antamiseen.



Hallinnosta kaikki ovat erittäin paljon tai melko paljon samaa mieltä siitä, että työpaikalla on matala kynnyks antaa myönteistä palautetta työntekijöille. Sen sijaan puolet hallinnon vastaajista on melko vähän tai erittäin vähän samaa mieltä siitä, että työpaikalla on matala kynnyks antaa myönteistä palautetta johdolle. Korjaavan palautteen suhteen hallinnosta 75 % kokee olevansa erittäin paljon tai melko paljon samaa mieltä siitä, että korjaavaa palautetta on matala kynnyks antaa niin työntekijöille kuin johdolle.

Työnjohdon osalta vastaukset ovat paria poikkeusta lukuun ottamatta yhdensuuntaisia. Työnjohto on erittäin paljon tai melko paljon samaa mieltä siitä, että myönteistä palautetta on matalakynnyks antaa niin johdolle kuin työntekijöillekin. Myös korjaavan palautteen osalta työnjohto on erittäin paljon tai melko paljon samaa mieltä siitä, että sitä on matala kynnyks antaa.

Työntekijöistä 68 % on melko vähän, erittäin vähän tai ei lainkaan samaa mieltä siitä, että myönteistä palautetta on matala kynnyks antaa työntekijöille. 32 % on väittämän kanssa melko paljon samaa mieltä. Sen sijaan kynnyks antaa johdolle myönteistä palautetta on matalampi. Melkein puolet (47 %) on melko paljon tai erittäin paljon samaa mieltä siitä, että myönteistä palautetta on matala kynnyks antaa. Loput 53 % on melko vähän tai erittäin vähän

samaa mieltä. Korjaavan palautteen antamisen suhteen hyvin suuri osa työntekijöistä (84 %) on erittäin paljon tai melko paljon samaa mieltä siitä, että työpaikalla on matala kynnys antaa korjaavaa palautetta työntekijöille. Sen sijaan yli puolet (53 %) työntekijöistä on erittäin vähän tai melko vähän samaa mieltä siitä, että työpaikalla on matala kynnys antaa korjaavaa palautetta johdolle.

Hallinnon vastaukset myönteisen palautteen antamisen kynnykseen noudattaakin suurin piirtein jo edellä läpi käytyjen osioiden tuloksia. Hallinnosta suurin osa ei koe, että myönteistä palautetta olisi matala kynnys antaa johdolle. Kuitenkin työnjohto kokee, ettei kynnys niin korjaavan kuin myönteisenkään palautteen antamiseen ole kovin suuri. Tämä vahvistaakin jo todettua johtopäätöstä siitä, että hallinnosta voisi puuttua myönteinen vertaispalaute. Työntekijöiden suhteen hallinto kokee, että heille on matala kynnys antaa niin myönteistä kuin korjaavaakin palautetta. Myös työnjohto kokee, että myönteisen ja korjaavan palautteen antamiseen työntekijöille on matala kynnys. Kuitenkin edelliset osiot osoittavat, etteivät työntekijätkään koe saavansa riittävästi palautetta - varsinkaan myönteistä. Näyttääkin siltä, että vaikka varsinaista kynnystä palautteen antamiselle ei ole, sitä ei siltikään anneta niin paljon, kuin sitä kaivataan.

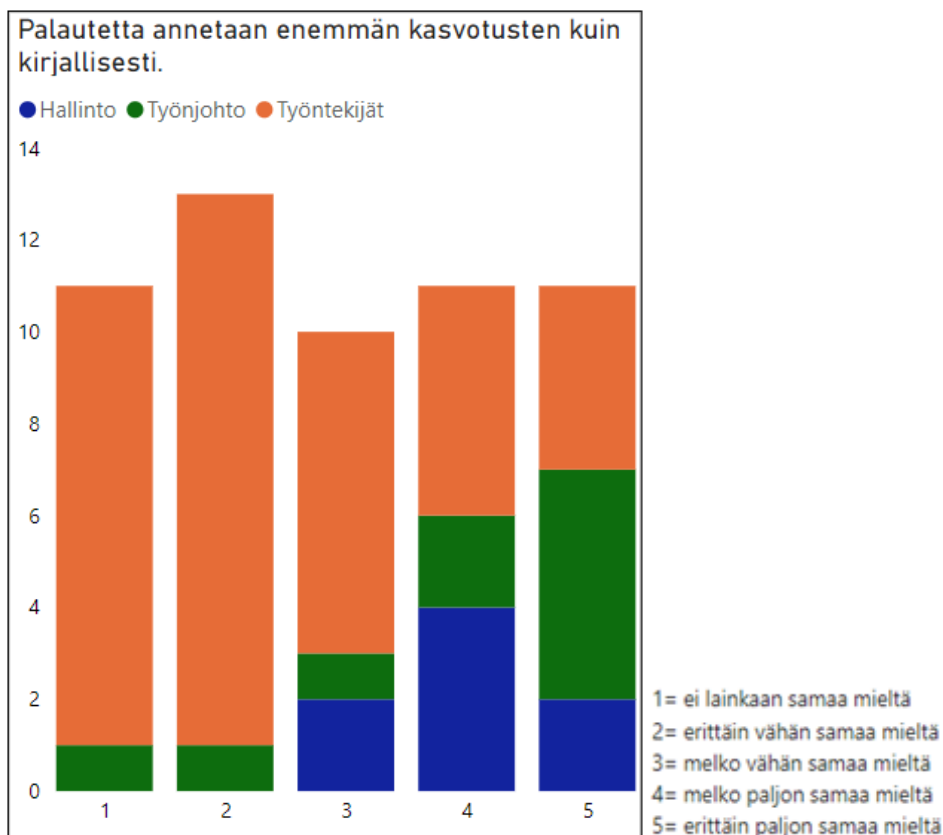
Työntekijät kokevat, että korjaavaa palautetta on helpompi antaa työntekijöille kuin johdolle. Sen sijaan myönteistä palautetta on helpompi antaa johdolle kuin työntekijöille. Yhteenvetona voidaankin niin hallinnon, työnjohdon ja työntekijöiden osalta todeta, että yrityksessä on matala kynnys antaa korjaavaa palautetta. Myönteisen palautteen antamiseen on vähän korkeampi kynnys, mutta kuitenkin suuri osa kokee, ettei myönteisen palautteen antamisen kynnys ole korkea.

Avoimissa vastauksissa tämän osion tuloksia voi selittää muun muassa se, että osa työntekijöistä kokee, ettei palautetta kuunnella tai palautetta on täysin turha antaa. Työntekijöistä yli puolet kokivat, että korjaavan palautteen antamiseen johdolle on kynnys. Jos työntekijöillä on tunne, että palautetta on turha antaa tai ettei palautetta kuunnella, voi se nostaa heidän kynnystään antaa palautetta johdolle. Jos johto ei reagoi työntekijän korjaavaan palautteeseen oikealla tavalla, saattaa työntekijä kokea, ettei johto arvosta häntä ja johto pitää häntä ”turhasta valittajana” tai muunlaisena negatiivista aiheuttavana työntekijänä. Työntekijöiden keskuudessa korjaava vertaispalaute ei välttämättä saavuta tällaista asetelmaa, koska työntekijöillä ei ole suhteessa toisiinsa etukäteen määriteltyä auktoriteettiasemaa, jolloin työntekijöiden ei pidä välittää tai pelätä niin paljon sitä,

minkälaisia tuntemuksia palaute voi aiheuttaa toisessa osapuolella. Tällainen voikin selittää sitä, miksi työntekijät kokivat, että korjaavan palautteen antamiseen vertaisille on matala kynnyks.

4.5 Kokemukset palautteen antamisen tavoista vaihtelevat suuresti

Työntekijöiden ja johdon palautteen antamisen tapaa tarkasteltiin väitteillä, joiden mukaan työntekijä ja johto antavat palautetta enemmän kasvotusten kuin kirjallisesti. Tulokset ovat kummankin osalta samankaltaiset. Suurin osa vastaajista kokee, ettei palautetta anneta enemmän kasvotusten kuin kirjallisesti. Kuitenkin moni vastaaja koki, että palautetta annetaan enemmän kasvotusten. Kokonaisuutta tarkasteltaessa voidaan todeta, että kokemukset palautteen antamisen tavasta jakautuvat suuresti ja tasaisesti. Hallinto ja työjohto kokevat kuitenkin pääsääntöisesti, että palautetta annetaan enemmän kasvotusten kuin kirjallisesti.



Hallinnon vastaajista kaikki ovat erittäin paljon tai melko paljon samaa mieltä siitä, että johto antaa palautetta enemmän kasvotusten. Sen sijaan puolet hallinnon vastaajista ovat melko vähän samaa mieltä väitteen kanssa, jonka mukaan työntekijät antavat palautetta enemmän kasvotusten.

Myös työnjohto kokee, että johto antaa palautetta enemmän kasvotusten kuin kirjallisesti. 80 % työnjohdosta on kyseisen väitteen kanssa erittäin paljon samaa mieltä. Työntekijöiden suhteen työnjohdosta 60 % on erittäin paljon tai melko paljon samaa mieltä.

Työntekijöiden vastaukset poikkeavat hallinnon ja työnjohdon vastauksista erityisen merkittävästi. Työntekijöistä 84 % on melko vähän, erittäin vähän tai ei lainkaan samaa mieltä siitä, että johto antaa palautetta enemmän kasvotusten kuin kirjallisesti. Näistä vastaajista lähes jokainen on erittäin vähän tai ei lainkaan samaa mieltä. Myös työntekijöiden antaman palautteen suhteen vastaajista enemmistö (68 %) on melko vähän, erittäin vähän tai ei lainkaan samaa mieltä väitteen kanssa.

Tulosten perusteella näyttääkin siltä, että yrityksen sisällä on suuria näkemuseroja sen suhteen, mikä on pääasiallinen johdon palautteenantotyyli. Työntekijät ovat johdon kanssa tästä eri mieltä, ja työnjohto ja hallinto ovat vahvasti samaa mieltä. Sen suhteen, miten työntekijät palautteen yleensä antavat, ollaan vähemmän erimielisiä. Kuitenkin toisin kuin työntekijät, hallinto ja työnjohto uskovat myös kasvotusten tapahtuvan palautteenannon olevan vallitseva tapa.

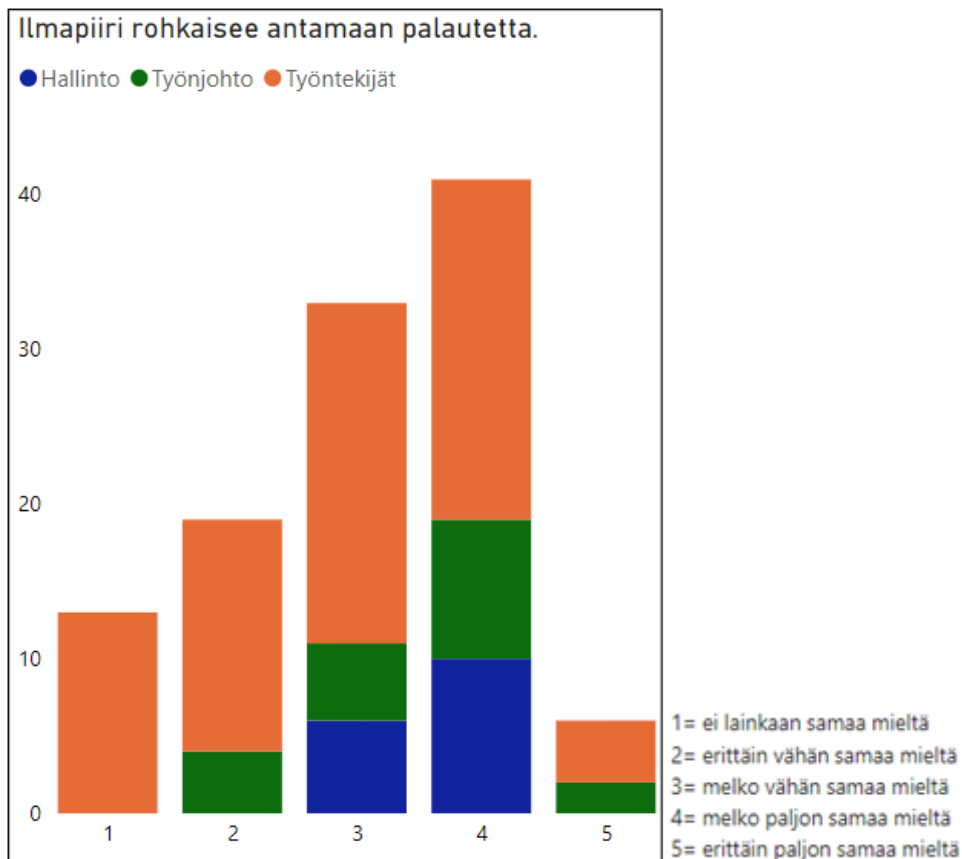
Hallinnon ja työnjohdon vastauksia johdon palautteenantotyyliin voi selittää se, että hallinto käy työnjohdon kanssa asiat suoraan kasvotusten läpi. Tällöin työnjohto ja hallinto kokee oikeasti tunnetta siitä, että asioita sanotaan kasvotusten. Lisäksi edellisissä osioissa on käynyt ilmi se, ettei palautetta anneta riittävästi. Tällöin on selvää, ettei kasvotustenkään tapahtuvaa palautetta tule riittävästi. Kirjallisesti, esimerkiksi sähköpostitse tai viestintäsovellusten kautta välitetyt ohjeet ja palautteet voivat saada suuremman merkityksen ja ne korostuvat työntekijöiden ajattelussa, kun he miettivät sitä, miten johto viestii heille.

Se, ettei työntekijät koe itse antavansa enemmän palautetta kasvotusten voi myös selittyä vastaavalla tavalla. Palautetilanteita on sen verran vähän, etteivät työntekijät välttämättä osaa erotella tai edes muista niitä. Sen sijaan sähköpostitse tai johonkin yhteiseen työporukan viestiryhmään laitettu kommentti ja palaute voivat jäädä työntekijöillä selkeämpänä esimerkkinä mieleen.

Avoimissa vastauksissa korostuu se, että yleisesti palautetilanteita on liian vähän eikä palautekanavia ole tarpeeksi. Avoimista vastauksista voidaan päätellä, että palautetilanteilla tarkoitetaan käynnissä olevassa vuorovaikutustilanteessa tapahtuvaa palautteenantoa, kun taas palautekanavilla enemmän, ei kasvatusten tapahtuvaa palautteen antamista. Avoimet vastaukset ei siis ota suoranaisesti kantaa siihen, kumman tavan mukaisesti palautetta haluttaisiin antaa enemmän. Tämän sijaan ne implikoivat, että palautteen antamisen tavoilla ei välttämättä ole niin suurta merkitystä, kunhan prosessit ja käytännöt olisivat sen suhteen selkeät.

4.6 Ilmapiiri palautteen antamiseen koetaan osittain rohkaisevaksi

Palautteen antamisen ympärillä vallitsevaa ilmapiiriä tarkasteltiin väitteillä, joiden mukaan työpaikan ilmapiiri rohkaisee antamaan palautetta johdolle ja työntekijöille sekä väitteillä, joiden mukaan työntekijät pyytävät palautetta työsuorituksistaan johdolta ja työtovereilta. Kokonaisuutta tarkasteltaessa voidaan todeta, että suurin osa vastaajista ei koe ilmapiiriä kovinkaan rohkaisevaksi. Kuitenkin vastaajissa on iso osa myös niitä, jotka kokevat ilmapiirin rohkaisevaksi.



Rohkaisevan ilmapiirin osalta vastaukset ovat molemmissa väitteissä vahvasti saman suuntaisia. Vastaajista 64 % kokee olevansa melko paljon tai erittäin paljon samaa mieltä siitä, että työpaikan ilmapiiri rohkaisee antamaan palautetta niin johdolle kuin vertaisille.

Yrityksen hallinnosta ja työnjohdosta yhteensä 89 % on väitteiden kanssa melko paljon tai erittäin paljon samaa mieltä. Työntekijöiden osalta vastaukset jakautuvat tasaisesti paljon ja vähän samaa mieltä olevien välille. Työntekijöistä 50 % on melko paljon tai erittäin paljon samaa mieltä väitteiden kanssa. Vastaukset eivät eroa toisistaan, kun tarkastellaan ilmapiiriä palautteen antamisessa johdolle, ja ilmapiiriä palautteen antamisessa vertaisille.

Niin hallinto, työnjohto kuin työntekijätkin olivat sitä mieltä, että palautetta ei juurikaan pyydetä työtovereilta eikä johdolta. Hallinnosta ja työnjohdosta 89 % on väitteiden kanssa melko vähän tai erittäin vähän samaa mieltä. Työntekijöiden kohdalla tämä luku on 83 %.

Kokonaisuutta tarkastellessa yrityksessä ollaan johdolle ja vertaisille annettavan palautteen osalta samaa mieltä rohkaisevasta ilmapiiristä. Sillä, annetaanko palautetta vertaisille vai johdolle, ei ole työntekijöille, työnjohdolle tai hallinnolle merkitystä koetun ilmapiirin suhteen. Kuitenkin jo läpi käydyssä osiossa, jossa tarkasteltiin palautteen antamisen

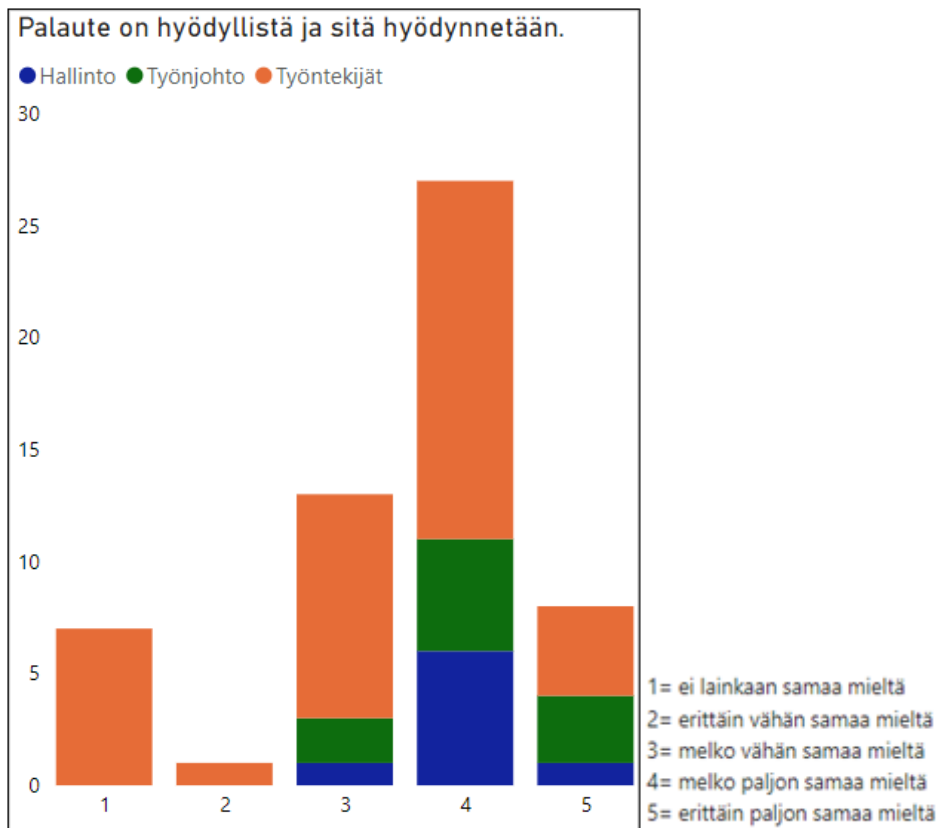
kynnystä, työntekijät kokivat kynnyksen olevan johdon ja heidän välissään. Tämän perusteella voidaankin erottaa nämä ilmiöt toisistaan ja todeta, että rohkaiseva ilmapiiri ei tarkoita sitä, etteikö palautteen antamisille silti olisi jotain estettä.

Yrityksen työntekijöiden keskuudessa ei näyttäisi olevan tuttu toimintapa sellainen, että palautetta pyydetäisiin joko vertaisilta tai johdolta. Yli neljä viidesosaa niin hallinnosta, kuin työntekijöistä on sitä mieltä, etteivät työntekijät pyydä työsuorituksistaan palautetta. Voidaankin tulkita, että tältäkin osin ilmapiiri palautteen ympärillä ei ole sellainen, että se olisi saanut jalansijaa yrityksen ja sen työntekijöiden käytännöissä. Yrityksessä oleva kohtuullisen rohkaiseva ilmapiiri palautteen antamiseen voi kuitenkin kertoa siitä potentiaalista, että palautekulttuurin muovautuminen sellaiseksi, jossa myös palautetta pyydetään, ei välttämättä ole kovinkaan haastavaa.

Avoimet vastaukset raottavat kohdeyrityksen ilmapiirin ongelmakohtia. Niistä käy ilmi, että rakentavaan puhumiseen olisi syytä panostaa ja palautetta kannattaisi antaa vasta sitten, kun asioiden taustat ovat selvillä. Tämän lisäksi eräs vastaajista kokee, että palautetilanteisiin saattaa liittyä tunnetta uhkauksista. Tämänkaltaiset kokemukset ovat omiaan viemään ilmapiiriä sellaiseen suuntaan, jossa se ei enää rohkaise antamaan palautetta.

4.7 Palaute koetaan hyödylliseksi ja sitä hyödynnetään

Kokemusta palautteen hyödyllisyydestä tarkasteltiin kahden väitteen avulla. Vastaajat ottivat kantaa siihen, onko heidän saamansa palaute auttanut kehittymään työtehtävissä ja kehitetäänkö työpaikalla annetun palautteen pohjalta toimintaa. Kokonaisuutta tarkasteltaessa voidaan todeta, että suurin osa niin hallinnosta, työnjohdosta kuin työntekijöistäkin kokee palautteen hyödylliseksi ja sitä hyödynnettävän.



Vastaajista suurin osa (68 %) on erittäin paljon tai melko paljon samaa mieltä siitä, että palaute on auttanut heitä kehittymään työtehtävissä ja että työpaikalla annetun palautteen pohjalta kehitetään toimintaa.

Hallinnosta 75 % vastaajista on melko paljon samaa mieltä siitä, että palaute on auttanut heitä kehittymään työtehtävissään. Kaikki hallinnon vastaajat ovat erittäin paljon tai melko paljon samaa mieltä siitä, että työpaikalla annetun palautteen pohjalta kehitetään toimintaa.

Työnjohdosta 60 % on erittäin paljon tai melko paljon samaa mieltä siitä, että palaute on auttanut heitä kehittymään työtehtävissään. Samoin kuin hallinnon osalta, työnjohdosta kaikki ovat erittäin paljon tai melko paljon samaa mieltä siitä, että työpaikalla annetun palautteen pohjalta kehitetään toimintaa.

Työntekijöistä yli puolet (58 %) on erittäin paljon tai melko paljon samaa mieltä siitä, että palaute on auttanut heitä kehittymään työtehtävissään. Yli puolet työntekijöistä (53 %) on melko vähän, erittäin vähän tai ei lainkaan samaa mieltä siitä, että palautteen pohjalta kehitetään toimintaa. Ei lainkaan samaa mieltä on 21 % työntekijöistä, eli joka viides työntekijä.

Hallinto, työnjohto ja työntekijät kokevat palautteen kehittävän heitä. Palautteella nähdään siis olevan tältä osin suurta merkityksellisyttä. Mitä alemmas johtoportaan mennään, sitä vähemmän vastaajat kokevat palautteen kehittävän heitä. Kun hallinnosta 75 % kokee palautteen kehittäneen heitä, työntekijöissä tämä luku on enää 58 %. Tälle yksi selittävä tekijä voi olla palautteen laatu. Palautteen laatua tarkasteltavassa osiossa työntekijät olivat eniten eri mieltä väitteen kanssa, jonka mukaan ”palaute on hyvin perusteltua, jolloin se on helppo vastaanottaa ja hyväksyä”

Hallinnosta ja työnjohdosta kaikki vastaajat kokevat, että palautteen pohjalta kehitetään toimintaa. Sen sijaan työntekijöiden keskuudessa yli puolet kokee, ettei palautteen pohjalta kehitetä toimintaa. Tässä osiossa merkille pantavaa oli myös työntekijöiden jyrkkyys tämän väitteen kohdalla. Yli viidesosa ei ollut väitteen kanssa lainkaan samaa mieltä. Osa työntekijöistä on siis vahvasti sitä mieltä, ettei palautteella ole merkitystä. Tämä tulee ilmi myös avoimissa vastauksissa muun muassa vastauksien kautta, joiden mukaan palautetta on turha antaa, eikä sitä oteta vastaan ja syyt vieritetään työntekijöiden niskoille. Tällaiset kokemukset voivat lisätä tunnetta siitä, ettei palautetta arvosteta ja sitä ei hyödynnetä yrityksen kehittämisessä.

Avoimista vastauksista käy ilmi, että osa vastaajista kokee palautteen hyödyttömänä. Näiden vastaajien mukaan palaute tulee asian vierestä, se tulee liian aikaisin ja sillä ei saavuteta mitään. Tämän lisäksi osa vastaajista kokee, että palautta on täysin turha antaa. Kohdeyrityksessä osa henkilöstöstä on siis turhautuneita palautekulttuuriin, jolloin voi käydä niin, ettei hyväkin palaute saavuta mitään, koska palautteen vastaanottajalla on jo ennestään negatiivisia kokemuksia ja olettamuksia palautteesta.

4.8 Tulosten yhteenveto

Lähtökohtaisesti kaikkia tuloksia tarkastellessa voidaan todeta, että kohdeyrityksen palautekulttuuri on kohtuullisen hyvällä tasolla, mutta kehitettävääkin löytyy runsaasti. Palaute ei täysin loista poissaolollaan, mutta suurimmaksi osaksi jokaisella organisaation eri tasolla palautetta kaivataan enemmän. Palaute nähdään välineenä, jolla voidaan saavuttaa merkityksellisyttä, mutta toisaalta palautekulttuuri ei monessa kohtaa toteudu niin, että tämä merkityksellisyys muuttuisi todeksi. Palaute koetaan välillä siis sellaisena, ettei se etene, eikä sen antaja pääse niihin tavoitteisiin, joita olisi alun perin palautteen antamiselle

asettanut. Voidaankin vetää päällisin puolin yhteen niin, että palautekulttuuri esiintyy kohdeyrityksessä monimutkaisena ilmiönä.

Tuloksista käy ilmi, että vaikka palautetta ei anneta tarpeeksi tai sitä annetaan vääristä asioista, ei organisaation palautekulttuurin ympärillä ole merkittäviä negatiivisia rasiitteita. Tällä tarkoitan sitä, ettei yleinen vuorovaikutus ole negatiivissävytteistä vaan suurimmaksi osaksi yrityksen työntekijöillä ja johdolla on hyvä käsitys muista ja he voivat luottaa muihin. Yrityksessä ei siis ole havaittavissa suurissa määrin sellaista, että työntekijät tai johto ajattelisi muiden toimivan esimerkiksi monessa kohtaa loukkaamistarkoituksessa, eikä rakentavalla mielellä. Tällaisen ilmapiirin ympärille, jossa muista ajatellaan lähtökohtaisesti hyvää, on paljon helpompi ja nopeampi rakentaa hyvää palautekulttuuria.

Palautteen antamisen ja siihen liittyvän kynnyksen suhteen tulokset ovat monimutkaisia, eikä niistä voi vetää suoria johtopäätöksiä. Yrityksen sisällä palautteen kohdentaminen ja määrä vaihtelevat vastaajaryhmittäin. Kynnys myönteisen ja korjaavan palautteen antamiselle ilmenee suuremmin, kun tarkastellaan palautteen osoittamista työntekijöiltä johdolle päin. Sen sijaan johdolta työntekijöille päin ei koeta palautteen antamiseen olevan niin suuri kynnys. Korjaavan palautteen suhteen työntekijöiden keskinäisessä vuorovaikutuksessa tilanne on toisin, eivätkä työntekijäkään koe kynnyksen sen antamiseen olevan kovinkaan suuri. Tähän palautteen antamisen kynnykseen voi myös linkittyä olennaisesti kyselyssä oleva kohta, jossa kysyttiin palautteen antamisen tapoja. Kun hallinto ja työnjohto käyvät vastausten perusteella enemmän asioita kasvatusten läpi, voi kynnys palautteen antamiselle olla matalampi. Työntekijöiden kohdalla ei tällainen kasvatusten tapaaminen ole säännöllistä, jolloin palautteen antaminen esimerkiksi viestin välityksellä voi tuntua haastavammalta. Tätä tukee myös työntekijöiden vastaukset avoimiin kysymyksiin, joissa tuli ilmi, ettei palautekanavia ole selvästikään riittävästi tai niitä ei tunneta. Tämän vuoksi palautekulttuuria ei voida suoraan tulkita vastausten perusteella niin, että työntekijöiden kynnys palautteen antamiseen johtuisi esimerkiksi pelon ilmapiiristä tai muusta vastaavasta negatiivisesta rasiitteesta. Sen sijaan kynnys voi hyvin olla syy myös luontaisista puuttuvista palautteenantotilanteista.

Tätä edellä mainittua johtopäätöstä tukee myös kyselyn kohta, jossa tarkasteltiin ilmapiiriä palautteen antamisen ympärillä. Vaikka puolet työntekijöistä kokivat, että ilmapiiri ei rohkaise antamaan palautetta johdolle, oli tulokset vertaisten suhteen samat. Sillä, onko palautteensaaja vertainen vai johtoon kuuluva, ei siis ollut työntekijöille merkitystä

ilmapiirin suhteen. Tästä kertoo myös työntekijöiden kokemukset, joiden mukaan vertaisille on paljon matalampi kynnyks antaa palautetta. Tällöin kynnyksen suuruutta ei tulosten perusteella voida perustella ilmapiirillä palautteenannon ympärillä.

Yrityksessä on havaittavissa polarisaatiota sen suhteen, miten palautteen hyödyllisyys nähdään. Suurin osa vastaajista kokee, että palaute auttaa heitä kehittymään tehtävissään, mutta toisaalta moni uskoo, ettei toimintaa kehitetä palautteen pohjalta. Yrityksen sisällä uskotaan siis enemmän sellaisen henkilökohtaisen palautteen voimaan, joka osoitetaan yksilöille, ei niinkään yleisesti toimintamalleihin- tai tapoihin. Vastaajaryhmä kohtaisesti ilmiötä tarkastellessa polarisaatio onkin näiden kysymysten kohdalla yksi koko tulosten suurimmasta. Kaikki vastaajat hallinnosta ja työnjohdosta kokevat, että palautteen pohjalta kehitetään toimintaa. Sen sijaan työntekijöistä yli puolet ei tähän usko. Tämänkin ilmiön kohdalla selittävinä tekijöinä voidaan löytää palaute- ja keskustelutilanteiden puuttumiset. Työntekijät eivät saa tarpeeksi tietoa siitä, miten työnjohto ja hallinto asioihin suhtautuu. Kun palautteet eivät johdan selkeästi konkreettisiin lopputuloksiin, on helppo tulkita tilannetta niin, ettei palautetta ole hyödynnetty, vaikka tosiasiasa työnjohto ja hallinto ovat palautetta pohtineet ja ehkä ottaneetkin siitä joitakin elementtejä toiminnan kehittämiseen.

Yrityksen hallinnolla, työnjohdolla ja työntekijöillä on hyvä käsitys siitä, miten palautekulttuuri yrityksessä ilmenee ja miten sitä voitaisiin kehittää. Tämä käy ilmi siitä, että vastaukset eri osa-alueissa eivät ole ristiriidassa keskenään. Vastaukset ovat johdonmukaisia ja antavat selkeää käsitystä yrityksen palautekulttuurin tilasta. Avoimet vastaukset osoittivat sen, kuinka paljon yrityksen sisällä on jo valmiiksi olemassa sellaisia ideoita, jotka toteuttamalla yrityksen palautekulttuuria voitaisiin kehittää. Paradoksaalisesti avoimet vastaukset kiteyttävätkin yrityksen palautekulttuurin puutteellisuuden; hyvät ideat ja ehdotukset erilaisista palautekulttuuria parantavista rakenteista tai toimintamalleista eivät ole saaneet jalansijaa yrityksessä. Joko näitä ei ole uskallettu kertoa, palautetta ei ole kuunneltu tai palaute on kuunneltu, mutta sille ei ole annettu painoarvoa.

5. JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimustani ja sen tuloksia on osittain haastavaa arvioida tai vertailla suhteessa muihin palautekulttuuria käsitteenä tarkasteleviin tutkimuksiin, koska en tutkinut tässä käsitettä, vaan sitä, miten palautekulttuuri ilmenee kohdeyrityksessä. Tutkimuksessani on siis hyväksytty jo lähtökohtaisesti erilaiset määritelmät, ja aiemmissa tutkimuksissa esille tulleet palautekulttuurin mahdolliset eri ulottuvuudet. Koen tarpeelliseksi pohtia tutkimukseni tuloksia siitä näkökulmasta, onko tuloksista löydettävissä sellaisia ilmiöitä, jotka ovat tulleet esille aikaisemmassa palautekulttuurin tutkimuksessa. Lisäksi tarkastelen sitä, vahvistavatko tutkimukseni tulokset valitsemani teoreettisen viitekehyksen sisältämiä eri palautekulttuurin osa-alueita.

Mainitsemaani Berlinin (2008) väitöskirjaa esimiehen ja alaisen välisestä palautevuorovaikutuksesta on hyvä verrata tähän tutkimukseen, koska se sisältää paljon samoja käsitteitä ja ilmiöitä. Siinä keskeisiä tuloksia olivat muun muassa palautteen merkityksellisyys ja se, että onnistuneet palautetilanteet sisältävät yleensä palkitsevaa palautetta. Lisäksi tuloksista käy ilmi, että haastavaa palautetta hyödynnetään kehittämisessä vain harvoin. Tutkimukseni tuloksista käy ilmi, etteivät yrityksen henkilöstö koe saavansa kovinkaan paljon palautetta. Kuitenkin sen osalta mitä palautetta saadaan, se pääosin koetaan merkitykselliseksi. Vaikka tuloksissa ilmenee suuri määrä kokemuksia, joiden mukaan palaute ei välttämättä kehitä, se annetaan väärässä muodossa tai vääristä asioista, on siitä tästä huolimatta hyötyä. Tutkimukseni tulokset vahvistavat siis Berlinin (2008) huomioita palautteen merkityksellisyydestä.

Huomio siitä, että onnistuneet palautetilanteet pitäisivät sisällään yleensä palkitsevaa palautetta, on myös relevantti näkökulma tutkimukseni kannalta. Vastaajista pääosin työntekijät eivät pitäneet palautetilanteita kovinkaan onnistuneina. Lisäksi samasta joukosta lähes puolet kokivat saavansa suhteellisen harvoin myönteistä palautetta. Tässä voidaankin nähdä yksi yhteys ja syy siihen, miksi kaikki työntekijät eivät välttämättä ole kokeneet palautetilanteita niin onnistuneiksi. Suurin osa työntekijöistä koki myös, ettei palautteen pohjalta kehitetä toimintaa. Berlinin (2008) mukaan haastavaa palautetta hyödynnetään kehittämisessä harvoin. Tutkimuksessani ei keskitytty tarkastelemaan sitä, millaisen palautteen pohjalta vastaajat kokivat toiminnan kehittyvän tai sitä kehitettävän. Kuitenkin työntekijöiden vastauksista käy ilmi, että johdolla on korkea kynnys antaa korjaavaa palautetta. Voidaankin tämän perusteella todeta, ettei korjaavaa palautetta todennäköisesti

anneta kovin usein, joka voi vaikuttaa siihen, ettei johdolla ole toimintamalleja, toimintatapoja tai niin hyviä valmiuksia vastata siihen silloin, kun sitä annetaan.

Nostin aikaisemmin esille jo suhteellisen vanhan tutkimuksen palautteesta ja palautekulttuurista. Tutkimuksessa London ja Smither (2002) tuovat esille palautteen ympärillä olevan kulttuurin suoran vaikutuksen palautteen arvostamiseen ja hyödyntämiseen. Tutkimuksen mukaan palaute sisältää syklejä, joissa palautteen vastaanottaminen, tulkitseminen ja soveltamien tapahtuvat. Syklit ovat merkittävässä roolissa siinä, onnistutaanko palautteen antamisessa. Tutkimukseni tuloksien valossa palautteen vastaanottamisessa, tulkitsemisessä ja soveltamisessa voidaan nähdä sellaisia puutteita, jotka voivat haitata merkittävästi palautteen antamisen onnistumista. Ensinnäkin tuloksissa ilmenee, ettei palautetta oteta vastaan ja sitä on turha antaa. Lisäksi palautekanavat ja palautteenantotilanteet eivät ole selkeitä, jonka vuoksi palautetta ei anneta säännöllisesti eikä tasaisesti jokaisella organisaation tasolla. Tällaiset seikat voivat kieliä puutteista Londonin ja Smitherin (2002) tutkimuksessa ilmenneestä palautteen vastaanottamisesta.

Palautteen tulkitseminen suhteen kohdeyrityksessä työntekijöiden joukossa oli kokemuksia, että palautetta annetaan loukkaamistarkoituksessa, sillä halutaan viestiä jotain muuta tai jopa uhkailla. Tässä yhteydessä nostankin esille tulkitsemisen aiheuttaman mahdollisen vahingollisuuden. Niin kuin mainitsemassani tutkimuksessa käy ilmi, palautteen ympärillä olevalla kulttuurilla on suuri vaikutus palautteen arvostamiseen. Jos palautteen ympärille ei ole rakentunut hyvää palautekulttuuria, voi olla, että palautteen tulkitseminen on liikaa yksilöiden omien ajatusten, kokemusten ja tunteiden harteilla. Tällöin palautetta voidaan tulkita välillä hyvin vääristäkin lähtökohdista käsin, jolloin se syö palautteelta pohjan. Kuitenkin kokonaisuutena tuloksia tarkastellessa palautteen tulkitsemiseen liittyvät ongelmat eivät olleet kohdeyrityksessä suuria.

Sen sijaan Londonin ja Smitherin (2002) tutkimuksessa mainittu palautteen soveltaminen oli joiltakin osin heikolla tasolla. Melkein puolet työntekijöistä kokivat, ettei palaute ole auttanut heitä juurikaan kehittymään työtehtävissään. Lisäksi suuri osa työntekijöistä koki, ettei palautteen pohjalta kehitetä toimintaa. Työntekijöiden kohdalla monilla on siis haasteita sen suhteen, että palautetta osattaisiin tai voitaisiin soveltaa suoraan omiin työtehtäviin. Työntekijöiden näkökulmasta yhteenvetona voidaankin sanoa, ettei palautteen soveltaminen omaan työhön tai toiminnan kehittämiseen palautteen pohjalta toteudu hyvin. Tutkimukseni tulosten perusteella voidaan siis vahvistaa Londonin ja Smitherin (2002) huomiot siitä, että

palautteen vastaanottamisella, tulkitsemisella ja soveltamisella on suora yhteys siihen, onnistutaanko palautteen antamisessa.

Tutkimukseni taustalla oleva teoreettinen viitekehys, FES-asteikko sisältää yhteensä yksitoista erilaista näkökulmaa, joiden kautta palautekulttuuria ja sen toteutumista tarkastellaan. Nämä kohdat olen eritellyt tarkemmin osiossa ”teoreettinen viitekehys”. Kun tarkastelee valitsemaani teoreettista viitekehystä ja tutkimukseni tuloksia, ensimmäisenä voidaan todeta, ettei yhtä poikkeusta lukuun ottamatta mikään viitekehysten osa-alue jää tyhjäksi, kun tarkastelee palautekulttuuria kohdeyrityksessä. Tällä tarkoitan sitä, että jokainen eri osa-alue antaa sellaista näkökulmaa palautekulttuurin tarkastelemiseen, joka tuo lisäarvoa tutkimukselleni ja sen tulosten tarkastelulle.

Teoreettinen viitekehys sisälsi kuitenkin yhden ulkoisen tekijän, jonka kautta palautekulttuuria oli vaikea tutkia. Tämä oli viitekehysten sisältämä ulkoinen tekijä, joka tarkasteli motivaatiota palautteen hyödyntämiseen. Se, miten olisin palautekulttuuria tämän perusteella voinut suoranaisesti tutkia, jäi hieman mysteeriksi. Nimittäin se, että johto tai työntekijät eivät hyödynnä palautetta, ei kerro välttämättä mitään siitä, onko heillä motivaatiota. Taustalla voi esimerkiksi olla osaamattomuutta palautteen hyödyntämiseen tai todellisuus, jossa yrityksen sisällä olevat reunaehdot eivät mahdollista tietynlaisen palautteen hyödyntämistä. Lähtökohtaisesti ajattelin perusoletuksen olevan se, että jos työntekijät tai johto näkevät palautteessa sellaisen hyödyn, jonka he voivat saada, todennäköisesti palaute silloin hyödynnetään. Tarkastelinkin tutkimuksessani tätä teemaa enemmän siitä näkökulmasta, millaista palaute on, hyödynnetäänkö sitä ja miten siihen suhtaudutaan. Jätin siis motivaatio-osan kokonaan pois, koska esimerkiksi palautteeseen huono suhtautuminen voi olla lähtöisin siitä, että se annetaan loukkaamistarkoituksessa tai muuten ei rakentavasti, eikä välttämättä siinä, etteikö palautteensaaja haluaisi hyödyntää palautetta.

FES-asteikon eri osa-alueet toivat hyvin lisäarvoa tutkimukseeni, mutta siitä löytyi myös kehitettävää. Asteikon osa-alueiden kautta tarkastellaan sitä, kuinka hyvin palautekulttuuri toteutuu. Asteikossa mikään ei ota kantaa siihen, kuinka merkittävänä tai tärkeänä vastaajat pitävät mitään osa-aluetta. Tämä synnyttää tilanteen, jossa jokin osa-alue saattaa olla huonolla tasolla, mutta todellisuudessa vastaajat eivät koe, että sen pitäisi olla paremmassa kunnossa. Tällöin kyseisten vastaajien näkökulmasta tämä osa-alue ei heikennä palautekulttuuria, vaikka se asteikon mukaan heikentävä tekijä olisikin. FES-asteikkoa voisi

siis kehittää mielestäni siihen suuntaan, että kunkin osa-alueen kohdalla vastaajat arvioisivat myös sitä, kuinka tärkeäksi tekijäksi osa-alueen koee hyvän palautekulttuurin muodostumisessa.

Tutkimuksessani ilmenneiden tuloksien merkittävyyttä voidaan arvioida kolmesta eri näkökulmasta. Ensinnäkin siitä, kuinka merkityksellisiä tulokset ovat kohdeyritykselle. Mitä uutta tietoa tutkimus tuo yritykseen ja minkälaisia muita palautekulttuurin edistämiseen liittyviä vaikutuksia tutkimukseen osallistuminen kohdeyritykselle antoi. Toiseksi tutkimuksen tuloksia voidaan tarkastella siitä näkökulmasta, minkälaista yleisesti hyödynnettävää tietoa tutkimus tuotti palautekulttuurista ja sen ilmenemismuodoista. Näiden lisäksi tutkimusta ja sen tuottamien tulosten merkittävyyttä voidaan pohtia siitä näkökulmasta, onko tutkimukseni toteuttamisen menetelmät hyviä ja oikeita tapoja tämänkaltaisten ilmiöiden tutkimiseen ja kannattaako niitä hyödyntää muissa tutkimuksissa.

Tutkimustulosten merkityksellisyys kohdeyritykselle riippuu tietenkin siitä, kuinka suuren painoarvon yritys antaa tuloksille ja kuinka hyvin yritys luottaa tulosten paikkaan pitävyyteen. Informaatiosta, joka tuloksista käy ilmi, voidaan tarkastella monia erilaisia ilmiöitä ja ongelmakohtia palautekulttuuriin liittyen. Tulokset antavat hyvän kuvan siitä, millä palautekulttuurin osa-alueilla yritys on onnistunut ja missä olisi kehitettävää. Lisäksi yritys pääsee näkemään organisaation sisällä näkemyksien painotuksia aina vastaajaryhmien mukaan, jolloin ongelmien ja kehittämiskohtien paikantaminen on helpompaa. Näkemyserojen analysoiminen voi paljastaa yritykselle sellaisia seikkoja, joita ei ilman tutkimusta olisi voitu selkeästi ja kootusti huomioida. Lisäksi moninaiset ja syväiset tulokset korostavat palautteen ja palautekulttuurin merkityksellisyyttä. Pelkästään tämän huomaaminen ja huomioiminen jatkossa voi olla erityistä lisäarvoa tuovaa kohdeyritykselle.

Tutkimukseni testasi kattavasti FES-asteikkoa ja sen eri osa-alueiden merkityksellisyyttä. Se vahvisti FES-asteikon muodostamaa kokonais käsitystä palautekulttuurista ja erityisesti sitä, että lähes kaikki asteikon osa-alueet ovat nähtävissä merkittävässä roolissa palautekulttuurin muodostumisessa. Löysin tutkimukseni kautta myös merkittävän puutteen asteikossa, jonka vuoksi tutkimukseni oli merkittävä myös FES-asteikon kehittämistä ajatellen. Sen sijaan yleisesti, esimerkiksi muissa tutkimuksissa tieteellisesti hyödynnettävää tietoa tutkimukseni tuotti verrattain vähän. Tämä sen vuoksi, ettei tutkimukseni tavoitteena ollut muuttaa tai etsiä uusia ilmiöitä palautteeseen tai palautekulttuuriin liittyen, vaan tarkastella sitä, miten nämä toteutuvat kohdeyrityksessä. Tämä ei silti poista sitä, etteikö tutkimuksessani nousseista

palautteeseen ja palautekulttuuriin liittyviä ilmiöitä voitaisi hyödyntää sellaisenaan esimerkiksi vertailumielessä tai, jos ilmiöistä haluttaisiin tehdä tarkempaa tutkimusta. Tutkimukseni kattaa vain yhden yrityksen, jolloin tuloksista tai esille nousseista ilmiöistä ei voida tehdä minkäänlaisia yleistyksiä. Sen sijaan tulokset voivat toimia erinomaisten uusien tutkimusten tai keskustelujen avauksina.

Käyttämäni menetelmät tutkimukseni aikana loivat lopputuloksen, jossa käytettävissäni oli suuri määrä aineistoa ja tietoa. Lisäksi aineiston kerääminen ei aiheuttanut kohdeyritykselle kohtuuttomasti vaivaa. Saatujen tulosten perusteella voidaan todeta, että kyseinen menetelmä tutkimuksen toteuttamiseen samankaltaisissa tutkimuskohteissa, on kannattavaa. Tulokset ilmenevät olennaisilta osin sellaisella tarkkuudella, jonka pohjalta on perusteltua tehdä johtopäätöksiä, johon yritys voi nojata palautekulttuurin kehittämisessä. Tämän vuoksi voin hyvin suositella vastaavaa tapaa vastaavien tutkimusten aineiston keräämiseen.

6. POHDINTA

Tutkimukseni tutkimuskysymyksen asettelu on jo lähtökohtaisesti sellainen, että sen sisällä on paljon liikkumavaraa. Muun muassa palautekulttuuri käsitteenä on niin laaja, että sen hahmottuminen ja selittäminen tutkimuksen aikana oli haasteellista. Tutkimuskysymyksessäni oleellista on myös se, että siinä on eroteltu johdon ja työntekijöiden kokemukset, vaikka tutkimuksessa ei ole tarkoitus suoraan tutkia johdon ja alaisten välistä vuorovaikutusta. Kolmantena huomiona, tutkimuskysymyksessäni on siinä mainittu erityiskuvaus tutkimuskohteesta. Tutkimuskysymyksessä on siis eritelty, että tutkimuskohde on nuori ja nopeasti kasvava, sekä rakennusalanyritys.

Koen, että tutkimukseni aikana onnistuin avaamaan palautekulttuuria juuri sellaisena käsitteenä, kuin se tässä tutkimuksessa tulee ilmetä. Palautetta ja palautekulttuuria avattiin ensin käsitteenä, jonka jälkeen teoreettinen viitekehys tarkensi ja kokosi yhteen kaikki ne osa-alueet, jotka tutkimukseni toteuttamiseksi oli tarpeellista käsittää. Tämän vuoksi ajattelen, että vaikka tutkimuskysymykseni sisälsi laajasti ymmärrettävän käsitteen, pystyin vastaamaan siihen niin, ettei se luonut lopullisia ongelmia tutkimukseeni ja sen tuloksiin.

Johdon ja työntekijöiden erottelu jo tutkimuskysymyksessä oli huolellisesti harkittua ja perusteltua. Halusin ottaa yhtenä keskeisenä teemana tutkimuksessani tarkasteltavaksi näkemuserot, joita palautekulttuurin ympärillä voi vallita. Tämän kaltaista ajattelua tuki

myös valitsemani teoreettinen viitekehys, joka perustui johdon ja työntekijöiden väliseen vuorovaikutussuhteeseen, jossa palautekulttuuri ilmenee. Vaikka tarkoitukseni ei ollut keskittyä tutkimaan johdon ja työntekijöiden välistä vuorovaikutusta, todellisuus on kuitenkin sen kaltainen, että monet palautekulttuurin osa-alueet ja niiden toteutuminen heijastuu pitkältä juuri tähän vuorovaikutussuhteeseen. Mielestäni tutkimukseni aikana, tuloksissa ja analysoinnissa on tämä tutkimuskysymyksen kantava näkökulma huomioitu erinomaisesti. Koko tutkimusprosessin ajan johdon ja työntekijöiden kokemuksia on voitu tarkastella rinnakkain ja yhdessä. Koen, että tältäkin osin tutkimuskysymykseeni vastaaminen onnistui.

Epäonnistumisen tutkimuskysymykseen vastaamisessa koen siinä, kun mielestäni tutkimuskysymyksessä oleva kuvailu tutkimuskohteesta ei tuo lisäarvoa tutkimukseni aikana. Se toki rajaa ja kuvaa hyvin tutkimuksen toteuttamisen kenttää, mutta sille ei mielestäni tule tutkimukseni aikana sopivaa, oikeaa vastetta. Tällä tarkoitan sitä, että en löytänyt muun muassa samankaltaisessa tilanteessa tai alalla olevia yrityksiä, joita olisi tutkittu palautekulttuurin tai siihen liittyvistä teemoista käsin. Lisäksi en saanut tutkimukseeni sopivaa kuvailua nuorien ja nopeasti kasvavien yritysten tai rakennusalan yritysten perusongelmista, joiden kautta olisin voinut tarkastella tuloksia. Kuitenkin päätin pitää kuvailun tutkimuskysymyksessäni, koska se tuo tästä huolimatta lisäarvoa rajaamisen ja kohteen kuvaamisen näkökulmasta.

Yhteenvedon voisin siis todeta, että onnistuin vastaamaan tutkimuskysymykseen hyvin. Tuloksista käy ilmi johdon ja työntekijöiden kokemuksia, jonka lisäksi palautteen ja palautekulttuurin käsitteet ovat avattu niin, että ne muodostavat tutkimukseni kannalta olennaisen kokonaisuuden, josta tutkimukseni lukijankin on mahdollista saada kokonaiskäsite. Tutkimuskohteen kuvailu on toteutettu hyvin tutkimuskysymyksessä, mutta se jää itse tutkimuksen aikana jokseenkin pimentoon.

Koko tutkimusprosessin alkutaipaleen ajan tutkimuksen tekeminen tuntui vaikealta. Aineistoa oli runsaasti ja tulosten esitystapa sekä analysoiminen toivat omat haasteelliset kysymyksensä. Kuitenkin jossain kohti prosessia palaset alkoivat loksahtelemaan paikalleen ja tutkimukseni alkoi näyttämään kokonaisuudelta, joka sisälsi sittenkin selkeän prosessin ja tarvittavat osa-alueet. Tämän vuoksi koenkin, että tutkimukseni yksi suuri onnistuminen oli se, että sain koottua palasista sellaisen ehyen kokonaisuuden, joka täyttää tutkimuksen

laadulliset vaatimukset, on informatiivinen, mielenkiintoinen ja tuo lisäarvoa kohdeyritykselle.

Toinen onnistuminen tutkimuksessani oli mielestäni se, että sain koottua palautteesta ja palautekulttuurista sellaisen kokonaisuuden, josta sitä voidaan tarkastella hyvin monipuolisesti. Tähän onnistumiseen liittyy vahvasti se, että halusin heti tutkimukseni alkupuolella selventää näitä käsitteitä teoreettisella tasolla ja muodostaa niistä sellaisen käsityksen, joka on tutkimukseni kannalta oleellista. Lisäksi kohdeyrityksessä aineiston keruuta toteuttaessa avasin jokaiselle vastaajalle palautteen ja palautekulttuurin käsitteen sellaisena, kun se halutaan tässä tutkimuksessa ymmärrettävän. Teoreettinen viitekehys, jonka tutkimukseeni valitsin, oli sen kaltainen, että se rajasi hyvin kokonaisuudeksi tutkimukseni aikana ilmenneet palautekulttuurin osa-alueet. Yhdessä nämä kaikki kolme tekijää loivat mielestäni tämän kokonaisuuden, jota voin kutsua onnistumiseksi.

Tutkimukseni suurin kehittämiskohde on mielestäni aineiston analysoiminen. Ainakin koin suuria haasteita sen toteuttamisen suhteen. Erilaisia vaihtoehtoja oli monia, ja lopulta päädyin laadulliseen teoriaohjaavaan sisällönanalyysiin. Ylipäätänsä tutkimuksen menetelmät olisivat voineet olla erilaiset, jolloin tulosten esittäminen ei olisi ollut ensinnäkään niin työlästä ja lisäksi se voisi olla helpommin ymmärrettävässä ja luettavassa muodossa. Tämän lisäksi olisi voinut olla järkevämpää eritellä aineiston analysoiminen omaan osioon eikä tehdä sitä yhdessä tulosten läpikäymisen kanssa. Tutkimukseni aineisto antoi kuitenkin mahdollisuuden valita kyseiset metodit ja pääsinkin haluttuun lopputulokseen, tosin monien haasteiden siivittämänä.

Tutkimukseni herättää jo pelkästään aiheella monia erilaisia jatkotutkimusideoita. Palautekulttuuria tuskin voidaan tutkia liikaa, mutta sen ilmeneminen erilaiset toimialat omaavissa yrityksissä ja erilaisissa vaiheissa olevissa yrityksissä, tuo siihen erityisen konkreettisen näkökulman. Tutkimukseni aikana minulla kävi monta kertaa mielessä, että samankaltaisen tutkimuksen toteuttaminen, niin, että yrityksiä olisi kattava määrä, voisi olla erityistä lisäarvoa tuovaa myös tutkimuskentälle. Silloin olisi mahdollista vetää jo joitakin johtopäätöksiä siitä, millaisena keskimäärin palautekulttuuri ilmenee rakennusalan yrityksissä tai nuorissa ja nopeasti kasvavissa yrityksissä.

Koen, että tutkimukseni oli todella kattava, jos miettii sitä, kuinka monia eri palautekulttuurin osa-alueita siinä käytiin läpi. Yhtenä jatkotutkimusideana voisi ollakin syventyminen rajattuun määrään palautekulttuurin osa-alueita. Tällainen voisi olla

esimerkiksi palautteen antamisen tai vastaanottamisen tavat, erilaiset palautetilanteet tai korjaavan ja myönteisen palautteen suhteen tarkasteleminen. Palautekulttuuriin liittyvät ilmiöt ovat niin laajoja, että melkein jokaisesta saisi mielenkiintoisen tutkimuksen aikaseksi.

Mielenkiintoisena jatkotutkimusideana mieleeni nousi myös se, että rajaisi kokemusten tutkimisen vain työntekijöihin. Tällöin voisi perusteellisesti paneutua palautekulttuurin ilmentymiseen yhdellä organisaatiotasolla. Tällaisessa tutkimuksessa voisi samankaltaisen kyselytutkimuksen lisäksi ottaa mukaan haastatteluja, jotka yhdessä kyselyn tulosten kanssa muodostaisi pelkästään työntekijöiden kokemukset palautekulttuurista. Tällainen tutkimus ja sen tulokset voisivat olla myös helpommin rinnastettavissa muihin samankaltaisiin yrityksiin, koska tulokset eivät sisällä yritysten johdon näkökulmaa, joka voi monesti pitää sisällään vahvan käsityksen oman organisaation palautekulttuurista ja siihen liittyvistä toimintamalleista.

LÄHTEET

- Ahonen, R. & Lohtaja-Ahonen, S. (2011). *Palaute kuuluu kaikille*. Infor.
- Aro, A., Aho, J., Kedonpää, K., Lappi, T. & Rämö, A. (2018). *Työilmapiiri kuntoon*. Alma Talent.
- Baker, A., Perreault, D., Reid, A. & Blanchard, C. M. (2013). *Feedback and Organizations: Feedback is Good, Feedback-Friendly Culture is Better*. Canadian psychology / Psychologie canadienne, 54(4), 260–268. <https://doi.org/10.1037/a0034691>
- Berlin, S. (2008). *Innostava, lannistava, helpottava palaute. Alaisten kokemuksia ja näkemyksiä esimiehen ja alaisen välisestä palautevuorovaikutuksesta*. Vaasan yliopiston johtamisen laitos, väitöskirja.
- Dahling, J. J. & O'Malley, A. L. (2011). *Supportive Feedback Environments Can Mend Broken Performance Management Systems*. Industrial and organizational psychology, 4(2), 201-203. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2011.01327.x>
- Eronen, H. (2011). *Voimaannuttava johtaminen työtyytyväisyyden ja työkyvyn edistäjänä poliisilaitoksissa*. Tampereen yliopiston johtamiskorkeakoulu, väitöskirja.
- Gong, Z., Shan, C. & Yu, H. (2019). *The relationship between the feedback environment and creativity: A self-motives perspective*. Psychology research and behavior management, 12, 825-837. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S221670>
- Hakonen, N., Hakonen, A., Hulkko-Nyman, K. & Ylikorkala, A. (2014). *Palkitse taitavammin: Palkitsemistavat esimiestyön ja johtamisen välineinä* (2. uudistettu painos.). Sanoma Pro.
- Isotalus, P., & Rajalahti, H. (2017). *Vuorovaikutus johtajan työssä*. Alma Talent.
- Juuti, P. (1996). *Mitä on johtaminen*. Aikuiskasvatus, 16(4), 244–252, 341. <https://doi.org/10.33336/aik.92404>
- Keskinen, S. (2005). *Alaistaito: Luottamus, sitoutuminen ja sopimus*. Kunnallissalan kehittämissäätö.
- Kopakkala, A. (2018). *Porukka, jengi, tiimi: Ryhmädynamiikka ja siihen vaikuttaminen*. Edita Publishing Oy.

- Kupias, P., Peltola, R., & Saloranta, P. (2011). *Onnistu palautteessa*. WSOY pro.
- London, M. & Smither, J. W. (2002). *Feedback orientation, feedback culture, and the longitudinal performance management process*. Human Resource Management Review 12, 81–100.
- Luostarinen, A., Nieminen, J. H., Nilivaara, P., Ouakrim-Soivio, N., Peltomaa, I., Tuohilampi, L., & White, E. H. (2019). *Arvioinnin käsikirja*. PS-kustannus.
- Mouratidis, A., Lens, W. & Vansteenkiste, M. (2010). *How You Provide Corrective Feedback Makes a Difference: The Motivating Role of Communicating in an Autonomy-Supporting Way*. Journal of Sport & Exercise Psychology 32, 619–637.
- Nicolini, K. M. & Cole, A. W. (2019). *Measuring peer feedback in face-to-face and online public-speaking workshops*. Communication teacher, 33(1), 80–93.
<https://doi.org/10.1080/17404622.2017.1400678>
- Oulasmaa, M. & Pesonen, M. (2022). *Suoraa palautetta!: Viisaan keskustelun käsikirja*. Alma Talent.
- Svinhufvud Kimmo (3.1.2012) *Mitä palaute on?*
<http://www.businesshealers.fi/2012/01/03/mita-palaute-on/> (viitattu 19.10.2022)
- Talvio, M., & Klemola, U. (2017). *Toimiva vuorovaikutus*. PS-kustannus.
- Toikkanen, J., & Virtanen, I. A. (2018). *Kokemuksen tutkimus: VI, kokemuksen käsite ja käyttö*. Lapland University Press.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (Uudistettu laitos.). Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Turtio, T. (2017). *Paha johtaminen*. Helsingin seudun kauppakamari.
- Tökkäri, V. (2012). *Kokemuksellinen organisaatio*. Teoksessa Johtamisen psykologia. (toim.) Perttula, J. & Syväjärvi, A. PS-kustannus. 19–48.
- Virtanen, P. & Stenvall, J. (2019). *Julkinen johtaminen* (2. uudistettu painos.). Tietosanoma.

Wondim, A. A., Wu, W., Wu, W., Zhang, M. & Liu, P. (2021). *Does positive feedback support the stronger and weaken the weaker? The effects of supervisors' positive feedback on newcomers' task performance in the first 90 days*. South African journal of business management, 52(1), e1-e10.

<https://doi.org/10.4102/sajbm.v52i1.2165>

Liite 1

Kyselylomakkeen kysymykset:

Palaute on yleensä aiheellista ja oikeasta asiasta.

Palaute on hyvin perusteltua, jolloin se on helppo vastaanottaa ja hyväksyä.

Palautetta annetaan rakentavassa mielessä, ei loukkaamistarkoituksessa.

Saan työpaikallani myönteistä palautetta.

Saan työpaikallani korjaavaa palautetta, kritiikkiä.

Työpaikallani on matala kynnys antaa myönteistä palautetta työntekijöille.

Työpaikallani on matala kynnys antaa myönteistä palautetta johdolle.

Työpaikallani on matala kynnys antaa korjaavaa palautetta, kritiikkiä työntekijöille.

Työpaikallani on matala kynnys antaa korjaavaa palautetta, kritiikkiä johdolle.

Johtajat/esimiehet antavat riittävästi rakentavaa palautetta hyvistä työsuorituksista.

Johtajat/esimiehet antavat riittävästi rakentavaa palautetta huonoista työsuorituksista.

Johto antaa palautetta enemmän kasvotusten kuin kirjallisesti, esimerkiksi sähköpostin välityksellä.

Työntekijät antavat palautetta enemmän kasvotusten kuin kirjallisesti, esimerkiksi sähköpostin välityksellä.

Työpaikan ilmapiiri rohkaisee antamaan palautetta johdolle.

Työpaikan ilmapiiri rohkaisee antamaan palautetta vertaisille.

Työntekijät pyytävät johdolta palautetta työsuorituksistaan.

Työntekijät pyytävät työtovereilta palautetta työsuorituksistaan.

Työpaikallani annetaan tarpeeksi palautetta.

Saamani palaute on auttanut minua kehittymään työtehtävissäni.

Työpaikallani annetun palautteen pohjalta kehitetään toimintaa.

Mitä ongelmia näet työpaikkanne palautekulttuurissa? (max. 3 asiaa)

Miten kehittäisit työpaikkanne palautekulttuuria? (max. 3 asiaa)

Liite 2

Avointen kysymysten vastaukset

1. Mitä ongelmia näet työpaikkanne palautekulttuurissa

”negatiivinen palaute tulee yleensä suoraan. Positiivisemmat palautteet jäävät usein saamatta”

”hyvää palautetta voisi antaa nykyistä enemmän”

”palautetta pitäisi antaa enemmän, niin hyvää kuin huonoakin”

”palaute on lähes poikkeuksetta negatiivista tai tuodaan ilmi negatiivisesti”

”enemmän runtua huonoista suorituksista. Silloin kun ei kuulu mitään, voi sen käsittää positiivisena palautteena”

”vähä enemmän voisi kuulla työnjoholta siitä mite hommat sujuu”

”työkavereiden kesken voisi olla enemmän rohkeutta antaa palautetta ja ottaa sitä rakentavasti vastaan”

”enemmän perusteluita, jotta se kehittää enemmän, kun ymmärtää seuraukset ja vaikutukset paremmin”

”vika on yleensä asentajassa vaikka ois toisin”

”yleensä asiat käännetään niin päin että vika on asentajassa”

”palautteessa tuntuu olevan negatiivisia olettamuksia liikaa”

”palaute tulee asian vierestä”

”asiakkailta tulevaa palautetta ei suodateta, vaan pienetkin turhat asiat tuodaan esiin – kuin haluttaisiin luoda ikävää ilmapiiriä tarkoituksella ja saada huonoon valoon”

”palautteella ei saavuteta mitään”

”yleensä palaute tulee ennen kuin homma on selvillä oikeasti”

”palautetta on täysin turha antaa”

”melko vähän tilanteita missä voisi antaa palautetta naamatusten”

”palautetta ei kuunnella”

”ei pääse naamatusten keskustelemaan ongelmista. Vaatii konkreettista valvontaa ja kehitystä asennukseen”

”työntekijän palaute ei etene”

”hyvä palaute ei tuu asentajalle aina”

2. Miten kehittäisit työpaikkanne palautekulttuuria?

”selvitetään asia tarkemmin ennen kuin avataan suuta”

”jos palaute tulis ja aiheesta eikä mitään ylimääräisiä uhkauksia siihen kylkeen. ei aseensa kanssa käydä kehittäviä neuvotteluja”

”puhumalla rakentavasti”

”palautteeseen reagoitaisiin”

”palautteet rekisteröitäisi”

”palaute otettaisiin tosissaan ja kehityskohdat kehittyisi niin palautetta olisi kannattava antaa. Palaute olisi vastaanotettavassa muodossa annettu, niin siitä voisi olla halu kehittyä.

”vähä enemmän vois kuulla työnjohdolta siitä mite hommat sujuu”

”työmaista heikot ja hyvin menneet voisi nostaa ylös ja käydä läpi”

”palautetta työmaiden onnistumisesta olisi mukava kuulla enemmän (asukkaiden mielipiteet, kehitysideat yms)”

”säännöllisesti palautetta miten työt on mennyt. Enemmän tapaamisia isolla porukalla jossa käydään läpi miten on mennyt ja tulevaisuuden näkymiä”

”säännöllinen palautteen antaminen, niin hyvä kuin huonokin”

”työnjohdon työmaakäynnit ehkä liian harvoin”

”Pitäisi saada aikaa käydä työmailla asentajien kanssa kasvotusten asioita läpi. Selkeä systeemi ja tuuraus sille aikaa, työkuorma ja asennuksen hektisyys ei anna mahdollisuutta poistua työpisteeltä ilman että aiheuttaa järkyttävän kiireen itselle eteen. = Mahdollistaa sen oikea toteutuminen. Puhelin, säpö jne jättää palautteen tyngäksi”

”esim oma wu ryhmä. ns palaute/kehitys box. Voisi olla vaihtoehto.”