

# **Palautekulttuurin tarkastelua Taysin vuodeosastoilla**

Virallisuuksista kohti arkipäiväisempää palautetta

Helena Retulainen

Antti Uusikartano

OPINNÄYTETYÖ  
Marraskuu 2023

Sosiaali- ja terveysalan johtamisen ylempi ammattikorkeakoulututkinto

## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Sosiaali- ja terveysalan johtamisen ylempi ammattikorkeakoulututkinto

RETULAINEN, HELENA & UUSIKARTANO, ANTTI  
Palautekulttuurin tarkastelua Taysin vuodeosastoilla  
Virallisuuksista kohti arkipäiväisempää palautetta

Opinnäytetyö 124 sivua, joista liitteitä 19 sivua  
Marraskuu 2023

---

Opinnäytetyön tarve heräsi havainnosta, että henkilökunnalla ei ollut kunnollisia palautteenantoväyliä. Tämän opinnäytetyön tarkoitus oli selvittää, millaisiksi vuodeosastojen palautekulttuurit koetaan henkilöstön näkökulmasta ja kuinka esihenkilöt ylläpitävät ja mahdollisesti kehittää yksiköiden palautekulttuuria dialogisin keinoin huomioiden eri sukupolvet, joilla dialogin tarve on erilainen. Tavoitteena oli tuottaa palautekulttuurin kehittämissuunnitelma. Tutkimuskysymyksiä oli kolme: 1. Millaiseksi palautekulttuuri koetaan henkilöstön näkökulmasta Taysin vuodeosastoilla? 2. Mikä on henkilöstön näkemys esihenkilön roolista dialogisen palautekulttuurin kehittämisessä ja ylläpitämisessä? ja 3. Miten dialogista palautekulttuuria voisi kehittää Taysin vuodeosastoilla?

Opinnäytetyö toteutettiin mixed methods -menetelmällä, jossa laadullisia tuloksia täydennettiin määrällisillä tuloksilla. Menetelmä oli oivallinen tutkimuskysymysten tarkastellessa vuorovaikutukseen liittyviä asioita, jolloin tulkinta on monisyistä. Opinnäytetyön tekijät loivat teoreettisen viitekehyksen pohjalta kyselylomakkeen, jossa oli Likertin -asteikollisia kysymyksiä sekä avoimia kysymyksiä. Kysely välitettiin 196 työntekijälle osastonhoitajien kautta, kyselyyn vastasi 39 työntekijää. Määrällisen puolen tuloksia käsiteltiin SPSS-ohjelmalla ja laadullisen vastauksista tehtiin teoriasidonnainen sisällönanalyysi. Tulkintojen jälkeen vastaukset yhdistettiin Mixed methods -menetelmän tavoin.

Tutkimustulosten mukaan työntekijöiden keskuudessa perusteet hyvään vuorovaikutuskulttuuriin ovat kunnossa. Palautteen antamisen ja vastaanottamisen määrässä koetaan kuitenkin puutteita, ja etenkin esihenkilöiltä toivotaan enemmän palautetta. Palautetta annetaan virallisissa ympäristöissä (osastotunneilla tai kehityskeskusteluissa), mutta selvästi kaivataan säännöllisempää ja vuorovaikutuksellisempaa kohtaamista palautteenannossa.

Opinnäytetyön tuloksien pohjalta esihenkilöitä kannustetaan dialogisiin kohtaamisiin ja säännölliseen palautteenantoon. Myös työntekijöitä rohkaistaan pyytämään palautetta sekä antamaan sitä säännöllisemmin. Tulevaisuudessa saman kyselyn voisi teettää uudelleen, jotta voisi arvioida kuinka dialoginen johtaminen ja suopea palautteenantokulttuuri ovat jalkautuneet työyhteisöihin.

---

Asiasanat: dialogia, dialoginen johtaminen, palaute, palautekulttuuri

## **ABSTRACT**

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Tampere University of Applied Sciences  
Master´s Degree in Development and Management of Health Care and Social  
Services

RETULAINEN, HELENA & UUSIKARTANO, ANTTI  
Examining the Feedback Culture in Tays Bedwards  
From Formalities Towards a More Everyday Feedback

Bachelor's thesis 124 pages, appendices 19 pages  
November 2023

---

The aim of this research project was to examine and describe the experience of feedback culture and dialogic leadership in hospital environment from the floor nurse's perspective.

The study was conducted using mixed methods research, where qualitative data was enhanced with quantitative data to achieve a deeper understanding from the collected data. The data of the study was collected by means of the question survey with closed and open questions. Altogether 196 questionnaires were sent and 39 were returned, thus the response rate was 19,9%. The material was analyzed by means of qualitative content analysis and quantitative material analyzed with SPSS program.

The results of the study show that feedback culture was more fluent between nurses than between nurses and supervisor. As the theory goes, more feedback is needed. The feedback conversations took place more formally but was sought more casually and more often.

These results indicate that supervisors need to give more feedback and maintain feedback culture by utilizing dialogue leadership methods. To achieve this, organization and management should focus their attention to move from formalities to more of a free discussion model. This way management can achieve a more comfortable model between management and floor nurses, where communication is happening both ways. Another key solution for this is to enable more chances to give and receive feedback with a low threshold in everyday workday.

---

Key words: dialog, dialogic leadership, feedback, feedback culture

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	7
2	OPINNÄYTETYÖN TAUSTA .....	8
3	TARKOITUS, TUTKIMUSKYSYMYKSET JA TAVOITE .....	10
4	PALAUTETTA DIALOGISESTI .....	11
4.1	Kirjallisuuskatsaus.....	11
4.2	Palaute .....	13
4.2.1	Positiivinen ja rakentava palaute .....	14
4.2.2	Palautteen eri väylät .....	17
4.2.3	Palautteen antamisen lähtökohtia.....	18
4.2.4	Palautteen vastaanottamisen lähtökohtia .....	21
4.2.5	Palautekulttuurin merkitys työyhteisössä.....	22
4.3	Dialoginen johtaminen.....	24
4.3.1	Dialogi .....	26
4.3.2	Dialogiset taidot .....	28
4.3.3	Dialoginen lähiesihenkilö .....	30
4.3.4	Dialogisen johtajan itsetuntemus .....	32
4.3.5	Työntekijän osallistaminen ja dialogi .....	34
4.3.6	Luottamus dialogin kulmakivenä.....	37
4.4	Yhteenveto .....	39
5	MENETELMÄLLISET LÄHTÖKOHDAT .....	40
5.1	Mixed methods tutkimusmenetelmä .....	40
5.1.1	Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä .....	44
5.1.2	Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä.....	44
5.2	Tutkimusprosessi .....	46
5.3	Kohderyhmä.....	47
5.4	Kyselylomake .....	48
5.4.1	Kvantitatiivisen analyysin toteutus .....	51
5.4.2	Kvalitatiivisen analyysin toteutus .....	53
6	TUTKIMUSTULOKSET .....	57
6.1	Kvantitatiiviset tulokset.....	57
6.1.1	Vastaajien taustatiedot .....	57
6.1.2	Palautekulttuuri.....	58
6.1.3	Palautteen muodot .....	62
6.1.4	Dialoginen johtaminen .....	62
6.2	Kvalitatiiviset tulokset ja tulosten mixaus .....	64
6.2.1	Henkilöstön näkemys palautteesta.....	64

6.2.2	Palautekulttuurin nykytila .....	66
6.2.3	Lähiesihenkilö palautteen antajana ja vastaanottajana .....	70
6.2.4	Esihenkilön kehittymisen tarpeet henkilöstön näkökulmasta .....	75
7	POHDINTA .....	79
7.1	Keskeiset tulokset .....	79
7.1.1	Palautekulttuuri henkilöstön näkökulmasta Taysin vuodeosastoilla .....	79
7.1.2	Henkilöstön näkemys esihenkilön roolista dialogisen palautekulttuurin kehittämisessä ja ylläpitämisessä .....	80
7.1.3	Dialogisen palautekulttuurin kehittäminen Taysin vuodeosastoilla .....	83
7.2	Johtopäätökset.....	85
7.3	Eettisyys.....	86
7.4	Luotettavuus .....	89
7.4.1	Luotettavuus kvantitatiivisessa tutkimuksessa .....	90
7.4.2	Luotettavuus kvalitatiivisessa tutkimuksessa.....	91
7.4.3	Luotettavuus mixed methods asetelmassa.....	93
7.5	Tutkimusaiheet tulevaisuudessa .....	95
	LÄHTEET .....	96
	LIITTEET .....	106
	LIITE 1. Saatekirje .....	106
	LIITE 2. Kyselylomake Word-versiona .....	108
	LIITE 3. Tiedonhaku PRISMA-mallin mukaisesti .....	113
	LIITE 4. Kirjallisuuskatsauksen vertaisarvioitujen tutkimusartikkelien sisältö.....	114
	LIITE 6. Abstrahointi alaluokista yläluokiksi .....	120
	LIITE 7. Kehittämissuunnitelma työyhteisöihin.....	123

**LYHENTEET JA TERMIT**

TAMK	Tampereen ammattikorkeakoulu
TAYS	Tampereen yliopistollinen sairaala
Pirha	Pirkanmaan hyvinvointialue
Sote	Sosiaali- ja terveysala

## 1 JOHDANTO

Palautteen antamisesta on puhuttu paljon viimeisen vuosikymmenten aikana, ja edelleen siitä koetaan monin paikoin pulaa työyhteisöissä. Aihe voi toisten mielestä olla ”kaluttu loppuun”, mutta erilaiset hyvinvointitutkimukset osoittavat toistuvasti, että henkilöstö ei koe saavansa riittävästi palautetta. (Laaksonen 2021.) Toimivalla palautekulttuurilla on monipuolisia hyötyjä työyhteisössä: se esimerkiksi kasvattaa jokaisen itsetuntemusta, käynnistää ja ylläpitää muutosta, on laaja-alainen johtamisen väline, lisää keskinäistä arvostusta, kunnioitusta ja luottamusta. Aktiivinen palautekulttuuri lisää toivottua tekemistä ja siten onnistumista, lisää innostusta, osoittaa työn merkityksen, toimii varhaisen puuttumisen mallina, vähentää työvoiman vaihtuvuutta, vähentää yllätyksiä ja näillä keinoilla lopuksi jopa säästää rahaa. (Oulasmaa & Pesonen 2022, 38–41.)

Palautteen antaminen tai vastaanottaminen ei ole kovin suoraviivaista tiedon siirtoa. Palautteeseen vaikuttavat yksilölliset ja ihmissuhteiden väliset dynamiikat sekä kulttuurilliset ja kontekstuaaliset tekijät. (Watling ym. 2013, 593.) Jotta palautekulttuuria voidaan rakentaa ja ylläpitää tarvitaan johtajalta ja henkilöstöltä dialogisia taitoja. Dialogilla tarkoitetaan esimerkiksi avointa ja suoraa keskustelua, jossa osapuolet esittävät omat näkemyksensä aiheesta tai argumentista samalla kuunnellen ja vastaanottaen toisten osapuolten näkemystä (Jaffe-Notier 2017, 134). Milleniaalit eli Y-sukupolven edustajat (1980–1997 syntyneet) toivovat vuorovaikutteisen esihenkilön ja ilmapiirin, jossa hierarkia koetaan matalaksi. Milleniaalit haluavat myös aktiivisesti vaikuttaa työyhteisön työkulttuuriin, ja he sitoutuvatkin enemmän itse työ työyhteisöön kuin esihenkilöön. (Ahonen, Hussi & Pirinen 2020, 23.) Toisin sanoen he toivovat dialogista johtamista.

Miksi sitten laadullisista palautekulttuureista, joista on näin monipuolisesti hyötyä, koetaan paikoin pulaa eri työyhteisöissä, vaikka niistä on pitkään puhuttu ja paljon tutkittu? Tässä työssä tutkitaan palautekulttuurin nykytilaa ja mahdollisia kehittämisen kohteita Tampereen yliopistollisen sairaalan erikoissairaanhoidon vuodeosastoilla. Opinnäytetyö toteutettiin mixed methods-research asetelmaa hyödyntäen, eli työssä käytettiin sekä kvalitatiivista että kvantitatiivista lähestymismenetelmää.

## 2 OPINNÄYTETYÖN TAUSTA

Pirkanmaan hyvinvointialue on asukasmäärältään Suomen suurin, ja se kattaa yhteensä 23 kunnan alueen palvelut. Hyvinvointialue vastaa julkisista sosiaali- ja terveyspalveluista sekä pelastuspalveluista. Hyvinvointialueen sairaalapalvelut on jaettu kahdeksaan eri toimialueeseen toimintojen sisällön mukaan: 1. sisätaudit, keuhko-, iho- ja allergiasairaudet, 2. syövänhoito, kirurgia ja vatsasairaudet, 3. aistit, neuroalat ja tuki- ja liikuntaelinsairaudet, 4. lapset ja naiset, 5. psykiatria, 6. akuuttihoito, 7. lähisairaalat ja 8. kuvantamiskeskus, verisuonitoimenpiteet ja apteekkipalvelut. (Pirkanmaan Hyvinvointialue 2023b.)

Yksi sosiaali- ja terveysalan suurimmista muutoksista eli hyvinvointialueisiin siirtyminen on juuri alkanut. Olemme julkisella sosiaali- ja terveysalan puolella siinä tilanteessa, että muutosta tapahtuu jatkuvasti organisaatioiden muuttuessa radikaalisti, jolloin yhteistyötahojen kanssa jaetaan enemmän informaatiota. Lopputulema on, että kehittyäksemme organisaationa kaikkien näkökulmaa tarvitaan parhaan mahdollisen lopputuloksen saavuttamiseksi. Henkilöstön osallistamisen toteuttamisen yksi keinoista on toimivan palautekulttuurin omaksuminen ja ylläpitäminen, sekä dialogisten taitojen hallitseminen. Kallankarin (2019) mukaan muutoksessa lähiesihenkilön tehtävänä on johtaa paikallista muutosta, jossa korostuu ihmisten johtaminen ja sen myötä vuorovaikutus ja dialogisuus. Jotta muutos onnistuu, hyvä muutoksen johtaja pyytääkin jatkuvasti palautetta omasta toiminnastaan. (Kallankari 2019, 17, 38.)

Sen lisäksi, että elämme Suomen suurinta organisaatiomuutosta koskaan, tarvitsee lähiesihenkilöiden jatkuvasti myös kehittää omia kommunikaatiotaitojaan. Sukupolven muutos on tapahtumassa työpaikoilla ja nuorempi sukupolvi alkaa korvata valtaosan hoitoalankin eläköitymässä olevista hoitajista. Mellanen & Mellanen (2022) mukaan noin 1981–1996 syntyneet tai ”Milleniaali”-sukupolveksi nimetyt henkilöt ovat Suomen työelämän sukupolvista nuorin, etnisesti laajin ja määrällisesti suhteessa X - (n.1970–1980) sukupolvea suurempi. Milleniaalit kärsivät vuonna 2020 puolet Suomen sekä maailman työvoimasta (Mellanen & Mellanen 2022, 38.) Muutos on ollut radikaali vuosikymmenen aikana 2010-luvulla milleniaalien edustaessa vain noin 20 prosenttia Suomen työvoimasta.



Koska milleniaalit ovat aikaisempiin sukupolviin nähden kouluttautuneempia, haluavat he mennä suoraan asiaan ja saada työyhteisössä näkyviä tuloksia nopeasti. Milleniaaleja ei tulisi lähtökohtaisesti nähdä alaisina vaan ennemmin kumppaneina tai valmennettavina. (Mellanen & Mellanen 2022, 38, 40.) Lisäksi milleniaalit odottavat saavansa säännöllistä palautetta, arvostusta, selkeää kommunikointia, avointa vuorovaikutusta sekä aitoa kiinnostusta esihenkilöiltään heitä kohtaan (Mellanen & Mellanen 2022, 118). Nuorten ammattilaisten mukaan palautteen pääasiallinen tehtävä onkin auttaa heitä kehittymään alansa ammattilaisina (Peltoranta 2019).

Käytännössä kyseinen sukupolvi tarvitsee hierarkkisen johtajan sijaan dialogian taidot osaavan valmentavan johtajan ohjaamaan tehdyn työn suuntaa organisaation strategian mukaisesti. Siinä missä vanhassa maailmassa johtajuus oli lähinnä jonkinlainen hierarkiaan sidottu oikeus komentovallalle, korostuu johtajuudesta uudessa maailmassa enemmänkin vuorovaikuttamisen taito (Soback 2021, 50). Pirkanmaan hyvinvointialueen strategia vuosille 2022–2025 tähtää johtamisen näkökulmasta johtamisen kulttuuria enemmän valmentavan johtamisen suuntaan. (Pirkanmaan hyvinvointialue 2022, 10). Onko siis vain sattumaa, että valmentavaan johtajuuteen siirtyminen aloitetaan Pirkanmaan hyvinvointialueella juuri nyt, vai onko juuri tätä sukupolven siirtymää osattu ennakoida työelämässä, jotta tulevaisuudessa johtajat pystyvät vastaamaan nykyajan työntekijöiden tarpeisiin?

### 3 TARKOITUS, TUTKIMUSKYSYMYKSET JA TAVOITE

Tämän opinnäytetyön tarkoitus on selvittää Tampereen yliopistollisen sairaalan vuodeosastojen palautekulttuurien nykytilaa ja esihenkilön roolia palautekulttuurin kehittämisessä ja ylläpitämisessä.

Tutkimuskysymykset:

1. Millaiseksi palautekulttuuri koetaan henkilöstön näkökulmasta Taysin vuodeosastoilla?
2. Mikä on henkilöstön näkemys esihenkilön roolista dialogisen palautekulttuurin kehittämisessä ja ylläpitämisessä?
3. Miten dialogista palautekulttuuria voisi kehittää Taysin vuodeosastoilla?

Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa tietoa palautekulttuurin toteutumisesta ja kehittämistarpeista, jota voidaan hyödyntää organisaatiossa palautekulttuurin kehittämiseksi. Tutkimuksessa tuotetaan palautekulttuurin kehittämissuunnitelma, joka on hyödynnettävissä myös muissa vastaavissa organisaatioissa.

## 4 PALAUTETTA DIALOGISESTI

### 4.1 Kirjallisuuskatsaus

Opinnäytetyön teoreettista viitekehystä varten tehtiin aluksi kirjallisuuskatsaus. Kirjallisuuskatsaus eli järjestelmällinen katsaus pyrkii systemaattisuuteen katsauksen eri vaiheissa. Tällä tarkoitetaan vastauksen etsimistä tarkasti määritettyyn tutkimuskysymykseen, haun toteuttamista systemaattisesti ja raportointia tarkasti, sisäänotto- ja poissulkukriteerien määrittämistä ennen katsauksen aloittamista sekä valittujen tutkimusten menetelmällisen laadun ja harhan riskin arviointia. (Tampereen yliopiston kirjasto 2023.)

Opinnäytetyössä tutkitaan palautteenantokulttuuria dialogisen johtamisen näkökulmasta. Tutkimuskysymyksien asettelun sekä kirjallisuuskatsauksen myötä keskeisiksi käsitteiksi muodostuivat palaute, palautekulttuuri, dialogi, dialoginen johtaminen ja vuorovaikutus. Hakutermitöjä kirjallisuuskatsausta ja manuaalista tiedonhakua varten rakennettiin Finto-hakemiston avulla, jonka kautta saaduilla termeillä tiedonhakua aloitettiin. Fintoa hyödynnettiin myös englanninkielisten termistön laatimiseen yhdessä Medic-asiasanahakemiston kanssa. Fintonilla haetut suomalaiset termistöt sekä Finton ja Medicin kautta haetut englannin kielen termistöt on kuvattu taulukoissa 1 ja 2.

TAULUKKO 1. Finto-hakutermitö.

Hakusana	Assosiatiiviset käsitteet ja ohjaustermit
<b>Kulttuuri</b>	Kulttuuri
<b>Palaute</b>	Palaute
<b>Työntekijät</b>	Alaiset, henkilöstö, työvoima, työläiset
<b>Esimies</b>	Esihenkilö, johtaja, keskijohto, päällystö, päättävä

TAULUKKO 2. Finto &amp; Medic hakutermistöt Suomi – Englanti.

Suomi	Englanti
<b>Työntekijä/t</b>	Employee / Employees
<b>Johtaja</b>	Manager, Executives, Leader
<b>Kulttuuri</b>	Culture
<b>Esimies</b>	Supervisor, Boss, Foremen, Superior
<b>Organisaatiokulttuuri</b>	Organisational culture
<b>Kulttuuri</b>	Culture
<b>Vuorovaikutus</b>	Interaction
<b>Dialogi</b>	Dialog, Dialogue
<b>Palaute</b>	Feedback

Kirjallisuuskatsaukseen käytettiin tietokantaa CINAHL. Koska palautekulttuuri tai dialoginen johtaminen ei rajaudu vain sosiaali- ja terveydenhoidon aloihin tai hoitotieteeseen, hyödynnettiin tiedonhaussa myös Andor ja Proquest tietokantoja. Kirjallisuuskatsaus toteutettiin Boolean operaattoreilla, jolloin haussa hyödynnetään AND, OR ja NOT tekijöitä (Tampereen yliopiston kirjasto 2023). Kirjallisuuskatsaukseen ja manuaaliseen tiedonhakuun hyödynnettiin yllä mainittuja hakusanoja hyödyntäen Boolean operaattoreita.

Kirjallisuuskatsaus osoitti, että vaikka molempia teemoja on tutkittu paljon, suhteessa dialogiin palautteen teemasta löytyi enemmän aineistoa. Sisäänoton kriteereinä katsastusvaiheeseen olivat 2015 vuodesta lähtien julkaistut vertaisarvioituidut artikkelit, koko tekstin saatavuus sekä ilmaiset lähteet. Kielen puolesta hyväksyttiin suomeksi ja englanniksi kirjoitetut materiaalit. Materiaalissa keskitytään sosiaali- ja terveysalan kirjallisuuteen ja tutkimuksiin, mutta koska dialogi ja palaute eivät ole ainoastaan sosiaali- ja terveysalan tutkimustieteiden teemoja, ei opinnäytetyön kirjallisuuden haussa rajattu pois muita tieteiden aloja. Haussa ei tarkoituksenmukaisesti rajattu NOT sanalla esimerkiksi asiakaspalautetta, sillä se usein heikentää hakutulosten kokonaissaantia (Tampereen yliopiston kirjasto 2023). Näillä määritelmillä hakutuloksia tuli aluksi liikaa johtuen termin dialogi ja etenkin termin palaute löytyvän usein koko tekstistä samalla kun asiakaspalaute termiä ei ollut rajattu pois. Aluksi massiivista määrää hakutuloksia karsittiin sitomalla termi dialogi tai palaute otsikkoon, johtamisteeman löytyen lyhyemmin koko tekstistä. Kun hakulauseke ja rajaavat piirteet oli määritetty ja haku hakukoneilla

toteutettu, käytiin saatujen tulosten valikoiminen Prisma-mallin mukaisesti läpi (LIITE 3). Prisma-mallin valintaprosessissa lähteitä valitaan ensin otsikkoperusteisesti, jonka jälkeen rajausprosessia jatketaan tiivistelmän perusteella ja vielä koko tekstin perusteella (Page ym. 2021, 31). Prisma-mallin valintaprosessin avulla opinnäytetyöhön valikoitu 19 vertaisarvioitua tutkimusartikkelia (LIITE 4).

Tiedonhakuja toteutettiin myös manuaalisella haulla, lähdeluetteloiden selauksilla sekä viittausketjujen seurannalla. Tällöin tavoitteena oli etsiä relevanttia tietoa alle 10 vuotta vanhoista lähteistä pääosin kirjallisuudesta, väitöskirjoista sekä artikkeleista.

## 4.2 Palaute

Palaute on monitahoinen käsite, jonka määritelmä riippuu siitä, mistä näkökulmasta sitä tarkastelee. ”Palaute on ikään kuin peili, joka näyttää, miltä toimintani tuntuu muista. Palaute, jonka tarkoitus on auttaa eteenpäin, kertoo arvostuksesta ja luottamuksesta” (Kuusela 2013, 87). Palaute on myös merkki siitä, että ihmisen tekemä työ huomataan (Sarkkinen 2017a). Palautteen antamisen määrittelyyn on usein käytetty kahta eri muotoa: korjaava ja kannustava palaute. Korjaavassa palautteessa puututaan henkilön toimintaan, joka on ollut jossain määrin virheellistä tai ei-toivottavaa. Henkilön kanssa käydään tapaus läpi, sekä etsitään organisaation toiminnan ja tavoitteiden mukaisia ratkaisuja. Kannustavaa palautetta taas annetaan esimerkiksi hyvästä tuloksesta, onnistuneesta työsuorituksesta tai oikeasta asenteesta. (Laaksonen 2021.)

Palautteella halutaan joko vahvistaa hyväksi havaittua käytöstä tai tuoda esiin kohteita, joissa toimintaa olisi syytä kehittää. Palautteella voidaan myös lisätä työmotivaatiota ja auttaa toista arvostamaan omaa suoritustaan. Karkeasti ajatellen on positiivista ja negatiivista palautetta, joista negatiivista, eli rakentavaa ja kehittävää palautetta onkin huomattavasti vaikeampi antaa ja sen palautteen muistaa huomattavasti pidempään, kuin positiivisen. (Silvennoinen & Tilli 2017, 18–19.) Palautteen antamisessa onkin tärkeä miettiä, että palaute annetaan tehtävästä, eikä henkilön persoonasta (Center for creative feedback & Weitzel 2019, 6).

Joidenkin tutkimusten mukaan palaute on aina neutraalia, mutta palautteen vastaanottaja määrittelee sen kehittäväksi tai rakentavaksi sen mukaan, miten palaute on annettu (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 62). Toisaalta ihmiset tulkitsevat samoja asioita subjektiivisesti eri näkökulmista ja käsitys onnistumisen asteesta voi olla hyvinkin erilainen. Näiden erilaisten tulkintojen taustalla voivat olla eriävät sisäiset standardit verrattuna yhteisesti asetettuun tavoitteeseen, eriävät arvot, käytettävissä olevat voimavarat sekä tilannetekijät. (Silvennoinen & Tilli 2017, 21.) Korjaavan palautteen tarkoituksena on toiminnan pitäminen vastuullisena. Palautteen avulla palautteen vastaanottaja voi muokata toimintaansa oikeaan suuntaan. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 23; Berlin 2019, 189.)

Palautteessa onnistuminen vaatii selkeitä tavoitteita ja arvoja sekä niihin sitoutumista. Organisaation yhdenmukaiset tavoitteet, kuten myös yksilön omat tavoitteet luovat hyvät edellytykset tavoitteen antamiselle ja vastaanottamiselle. Matkalla tavoitteeseen on hyvä muistaa, että välillä joutuu poistumaan omalta mukavuusalueeltaan oppiakseen uutta. Kun on oman mukavuusalueen ulkopuolella, voivat suoritukset tällöin jäädä optimista ja aiheuttaa syytä palautteelle ja oppimiselle. (Silvennoinen & Tilli 2017, 15, 17.) Työterveyslaitoksen tutkimusprofessori Jari Hakanen toteaa, että hyödyllinen palaute vie tekemistä eteenpäin. Palaute on hyödyllistä riippumatta siitä, onko se kehittävää vai korjaavaa. (Sarkkinen 2017a.) Aidosti hyötyä tuova palaute onkin kriittinen tekijä taitojen ylläpitämiseen sekä niiden kehittämiseen (Moss ym. 2020, 629). Kun tiimi menee samaa tavoitetta kohden, on tällöin myös sallitumpaa antaa palautetta uuden oppimiseksi. Hyvä palaute ei ole aina synonyymi positiiviselle palautteelle. Myös kritiikkiä sisältävä, mutta rakentavasti annettu palaute on hyödyllistä, jos se herättää pohtimaan omia tekemisiään ja halun kehittyä. (Frisk 2021.)

#### **4.2.1 Positiivinen ja rakentava palaute**

Palaute on merkki huomatuksi tulemisesta ja varmin tapa lisätä onnistumisia (Su, Yuan & Qi, 2022, 8). Positiivisella palautteella on myös huomattava positiivinen vaikutus henkilön minäpystyvyyteen (Peifer ym. 2020, 9). Banduran (1997) minäpystyvyyteorian mukaan myönteinen käsitys omasta pystyvyydestä vaikuttaa positiivisesti työstä motivoitumiseen. Minäpystyvyydellä tarkoitetaan siis yksilön

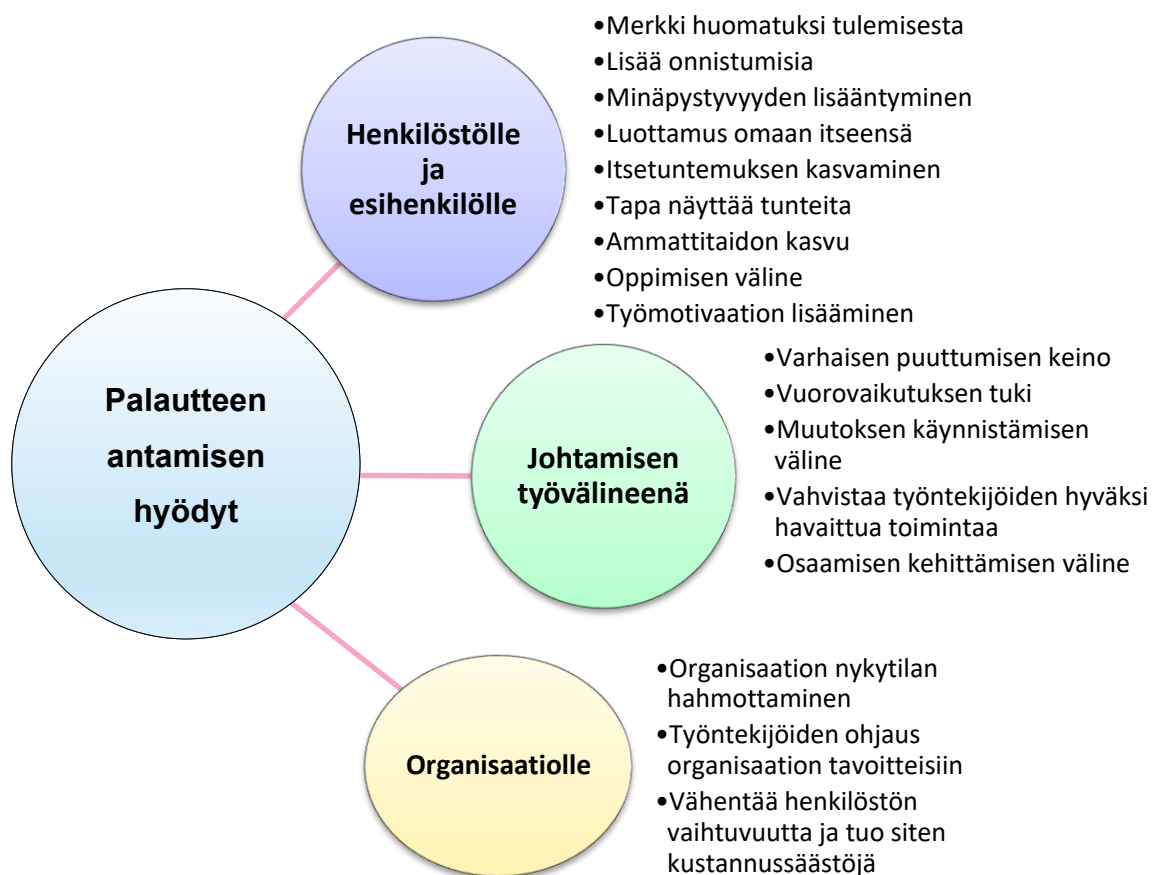
käsityksiä, uskoa ja luottamusta siihen, että hän onnistuu suoriutumaan ja onnistumaan eri tilanteissa. (Tapani & Sinkkonen 2021.) Ahonen & Lohtaja-Ahonen (2014) ovat listanneet palautteen annon positiivisia vaikutuksia: tapa näyttää tunteita ja osoittaa työn merkitys, itsetuntemuksen kasvattamisen keino, mahdollisuus lisätä onnistumisia ja vastuullistaa, väline tukea johtamista ja vuorovaikutusta, mahdollisuus varhaiseen puuttumiseen ja tehokas muutoksen käynnistämisen väline, organisaation nykytilan analysoinnin keino, sekä yksi helpoimmista tavoista lisätä vuoropuhelua. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 14–37.) Positiivisen palautteen antamisen on myös todistettu parantavan oppimista onnistuneen suorituksen jälkeen (Peifer ym. 2020, 9).

Kiitosta jaetaan niukasti, mutta palautetta janoetaan valtavasti (Kupias, Peltola & Saloranta 2016). Positiivista palautetta kaivataan enemmän, sillä harvoin ihminen itse ymmärtää olevansa jossain erinomaisen hyvä. Työterveyslaitoksen tutkimusprofessori Jari Hakasen (2017) mukaan suomalaisissa työyhteisöissä vallitsee iso arvostus- ja palautevaje. Hakasen mukaan kaikkien olisi hyvä janoa palautetta, sillä sen avulla voi tulla paremmaksi omassa työssään. Ilman palautetta voikin seurata työn mielekkyyden katoamista ja työhön tylsistymistä. (Sarkkinen 2017a.) Bak (2020) esittää, että henkilöstön saadessa kannustavaa palautetta, ovat he sitoutuneempia organisaatioonsa (Bak 2020, 8).

Rakentava tai herättäväksikin kutsuttu palaute herättää nimensä mukaan palautteen saajan tekemään asiaa toisella tavalla, mikä olisi tuloksekkaampi tai mielekkäämpi. Herättävää palautetta kutsutaan myös korjaavaksi, arvioivaksi tai kriittiseksi palautteeksi. Parhaassa tapauksessa herättävä palaute nähdään mahdollisuutena kehittyä, kun toisesta näkökulmasta tarkasteltuna palaute voidaan nähdä uhkana. (Silvennoinen & Tilli 2017, 24–25.) Kehu tai moite muuttuu palautteeksi vasta siinä vaiheessa, kun siihen liitetään perustelu. Pitää siis perustella mikä työn jäljessä oli hyvää, tai mitä moitteen antaja haluaisi palautteen vastaanottajan muuttavan. (Marilla 2023.)

Rakentava palaute oikein annettuna ei siis ole negatiivista palautetta. Hyvään palautekulttuuriin täytyy kuulua myös rakentavaa palautetta. Esimerkkinä tutkimukset, joiden tulosten mukaan sairaanhoidon opiskelijoille annettu pelkkä posi-

tiivinen palaute johdatti heidät yliarvioimaan omaa suoritustansa, kun taas laadukkaasti annettu rakentava palaute auttoi heitä arvioimaan luotettavammin heidän omaa suorituskyykyään. (Plakht, Shiyovich, Nusbaum & Raizer 2013; Kim & Lee 2019, 4.) Oikein toteutettuna rakentava palaute on tukevaa, asianmukaista, informatiivista, tarkkaa sekä ymmärrettävää. Rakentavalla palautteella on useita hyötyjä, kuten motivoituminen oppimaan, ammatillisen kasvun tukeminen sekä myös positiivinen vaikutus palautteen antajan ammatilliseen kehitykseen. (Omer & Abdularhim 2017, 45.) Positiivisella ja rakentavalla palautteella on siis huomattavan paljon eri erilaisia hyötyjä. Kuviossa 1 on esitetty synteesi positiivisen ja rakentavan palautteen hyödyistä henkilöstölle, esihenkilölle sekä organisaatiolle.



KUVIO 1. Palautteen antamisen hyödyt.



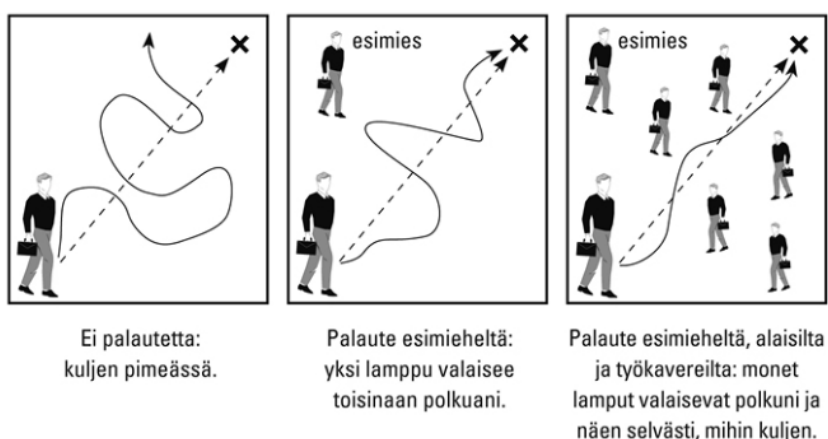
#### 4.2.2 Palautteen eri väylät

Palaute voidaan karkeasti jakaa positiiviseen ja rakentavaan palautteeseen. Hardavella ym. (2017) jakaa palautteen tyypit vielä neljään osaan. Tyypillisin aiemminkin työssä viitattu palaute on epävirallinen palaute. Epävirallista palautetta annetaan arkipäivän osana ja se annetaan yleensä yleisesti verbaalisesti. Toisena muotona on virallinen palaute, kuten tavoite ja kehityskeskustelut osana arviointia, joka yleisesti annetaan esihenkilön tasolta kirjallisessa muodossa. Kolmantena on niin kutsuttu opetuspalaute, jota voidaan antaa opetuksen aikana tai uuden taidon oppimisen yhteydessä. Kyseinen palaute täydentää uuden oppimista ja tarvittaessa ohjaa oppimista ennen taidon oppimista tai opetuksen päättymistä. Neljänneksi esitetään summatiivista palautetta. Palaute kuvaa lopputulosta, eli mitä tavoitteita on saavutettu. Palaute heijastetaan yleensä ennalta määritettyihin standardeihin ja sen mukaan palaute on samalla arviointi esimerkiksi numeraalisesti. Kyseistä palautemenetelmää voidaan käyttää myös yksilöiden pisteytykseen. (Hardavella ym. 2017.)

Palautetta ei tarvitse aina antaa tai hakea vain esihenkilön ja työntekijän välillä. Zhang, Qian & Yu (2022) tutkimuksen tuloksien mukaan kollegojen kesken käyty palautekeskustelu tehostaa työssä suoriutumista ja työhyvinvointia. Lisäksi käytyjen palautekeskustelujen todettiin parantavan työntekijöiden välisiä suhteita. (Zhang ym. 2022, 1.) Palautteen saanti työssä ei suinkaan rajaudu ainoastaan kollegoihin tai esihenkilöön. Palautetta voidaan saada myös opetustilaisuuksista ja potilailta ja asiakkailta. (Hardavella ym. 2017.) Lisäksi sitä voidaan saada potilaiden/asiakkaiden omaisilta, yleisen tason mediasta kuten uutisista sekä sosiaalisesta mediasta (Frisk 2021). Opinnäytetyötä varten tehdyn kirjallisuuskatsauksen perusteella potilaiden antamaa palautetta onkin tutkittu huomattavan paljon toiminnan kehittämisen kannalta.

Palautetta ei myös aina tarvitse tai voikaan antaa ainoastaan suullisesti tai kirjallisesti. Pirkanmaan hyvinvointialue ohjeistaa antamaan palautetta yksikön työntekijöille lisäksi sähköisen palautelomakkeen kautta, jotka löytyvät Pirhan kotisivuilta, tai täyttämään palautelomakkeen palvelupaikoissa. (Pirkanmaan hyvinvointialue 2023a.) Sähköinen palautteenannon väylä Fiilismittari oli käytössä

Taysin alueella vuoden 2022 loppuun asti, joka mahdollisti työntekijöille nimettömän palautteenannon sekä tuntemusten jakamisen kollegoille sekä korkeammalle johdolle. Osastotyössä muitakin mahdollisia palauteväyliä on esimerkiksi Teams-kokoukset, infotaulut, palaverit, osastotunnit, sähköpostit tai vaikka muistilaput. Hakasen (2017) mukaan palautteen ajatellaan yleensä tulevan pelkätään ulkoapäin, esihenkilöltä tai työkavereilta. Palautetta voidaan ja kannattaakin antaa myös itse itselleen. Se, että itse kykenee arvostamaan työtään, antaa suojaa kiireen ja epävarmuuden kokemiselta. (Sarkkinen 2017b.)



KUVA 1. Työkavereilta saatu palaute moninkertaistaa johtamisen tehon (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 24).

#### 4.2.3 Palautteen antamisen lähtökohtia

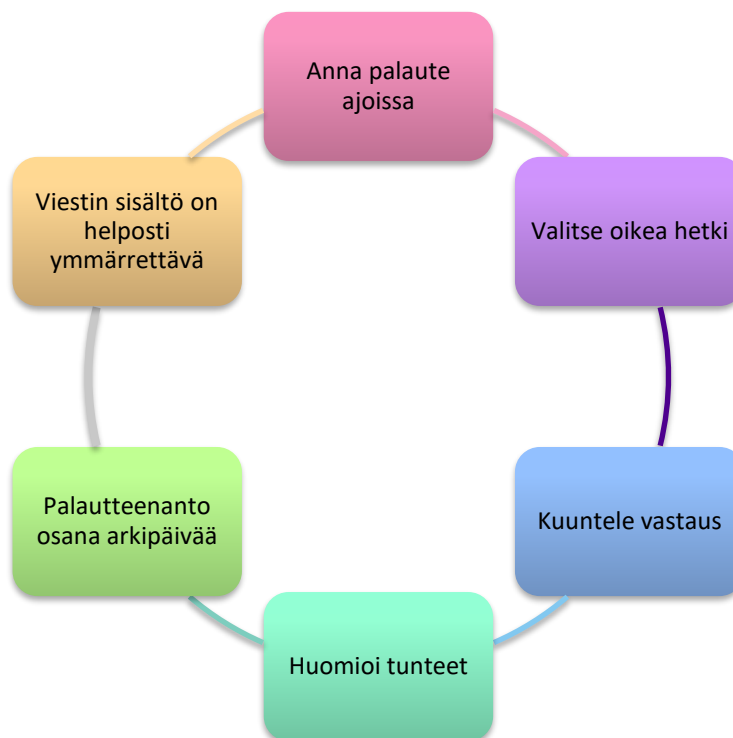
Palaute toimii parhaiten, kun sitä annetaan ja saadaan silloin kun kommentoitava tilanne on vielä aktiivinen. Mitä pidemmälle odotetaan, sitä enemmän palaute menettää merkitystään. Esimerkiksi ennalta sovitut kehityskeskustelut on pääsääntöisesti tarkoitettu pidemmän tähtäimen kehityssuunnitelmia varten, eivätkä ne välttämättä palvele yksinänsä palautteen annon tarkoitusta. Palaute ei ole myöskään muusta arjesta irrotettava kokonaisuus, vaan oleellinen osa arjen sujuvoittamista. Sen ei tarvitse olla aina suureleista vaan perusarjessa annettavia kommentteja. (Frisk 2021.) Palaute voi olla esimerkiksi mikropalautetta, jota voidaan antaa, vaikka työpaikan käytävällä ohimennen. Se voi olla esimerkiksi ihan vain tervehdys tai toteamus kuten ”hyvin tehty”. (Sarkkinen 2017a.)

Weitzel (2019) on listannut yleisiä palautteenannon virheitä, jotka epäselventävät viestin sisältöä tai heikentävät vuorovaikutusta. Palautteen perustuessa havaintoihin, on mahdollisuus, että havainto on voitu tulkita väärin tai palaute on saatettu antaa epämääräisesti. Onkin tärkeää antaa palautteen vastaanottajalle tilaa pohdittua ja tarvittaessa tarkentaa havaintoa. Palautteen antajan ei siis tulisi heti antaa neuvoja, vaan antaa mahdollisuus vuorovaikutukseen ja palautteen prosessointiin. Liika neuvominen ilman neuvon pyytämistä johtaa vain kontrollisuhteeseen, jolloin keskinäinen ja tasavertainen vuorovaikutus heikentyy. (Center for Creative Leadership & Weitzel 2019, 7–10.)

On huomioitavaa, että palautteen antaminen, positiivinen tai rakentava, voi johtaa erilaisiin positiivisiin tai negatiivisiin emotionaalisiin reaktioihin, joita on oltava valmis huomioimaan, etteivät ne ota valtaa itse palautteen sisällöstä. Kun palautetta annetaan eikä tunteita huomioida, voivat kyseiset tunteet vaikuttaa työskentelykykyyn tai jopa aiheuttaa työn kannalta epäsoveliaista käytöstä. (Kim & Lee 2019.) Palautetta voi olla vaikea antaa, jos aikaisemmat kokemukset ovat heikkoja. Tunne muistot ovat voimakkaita ja vaikuttavat herkästi käyttäytymiseen. Herkästi myös pelätään vastaanottajan reaktiota tai että palautteen antaja itse menettää kasvonsa palautetta antaessa. (Silvennoinen & Tilli 2017, 101, 103.) Kun palautetta annetaan tunteet huomioiden, voi palautteen vastaanottajan asenne parantua suhteessa palautteen antajaan (Young ym. 2017). Laadukkaalla kuuntelemisella eli dialogisella keskustelulla on yleisesti mieluisampaa keskustella esimerkiksi omista heikkouksistaan ja löytää keinoja ongelman ratkaisemiseen sekä sen myötä luoda ratkaisu toiminnan kehittämiseen tulevaisuudessa (London, Volmer, Zyberaj & Kluger 2023).

Palautteen antamiselle on syytä löytää oikea hetki niin, että se annetaan kahden kesken ja rauhallisessa hetkessä, kuitenkin liian pitkään odottelematta, jotta palaute tulee oikea-aikaisesti. Vastaanottajan on yleisemmin helpompi hyväksyä spontaani, kuin viivytelty palaute. (Silvennoinen & Tilli 2017, 63, 71.) Onnistumisten näkeminen on lähinnä vain asennekysymys. On tärkeää nähdä välionnistumisia isommassa kokonaisuudessa ja kehua jo saavutettua kehitystä. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 19, 21.) Kun arvioidaan toimintaa, mikä koostuu useammasta osasta, on hyvä muistaa henkilön ponnistelut ja vastoinkäymiset prosessin

aikana, jotta lopputulokseen on päästy. Vastoinkäymisten kautta on joutunut uudistumaan omalla epämukavuusalueellaan ja juuri näistä onnistumisista on hyvä antaa kiitosta. (Silvennoinen & Tilli 2017, 20–22.) Kuvioon 2 on kerätty aiemmin esitettyyn teoriaan pohjaavasti onnistuneen palautteenannon ydinkohtia.



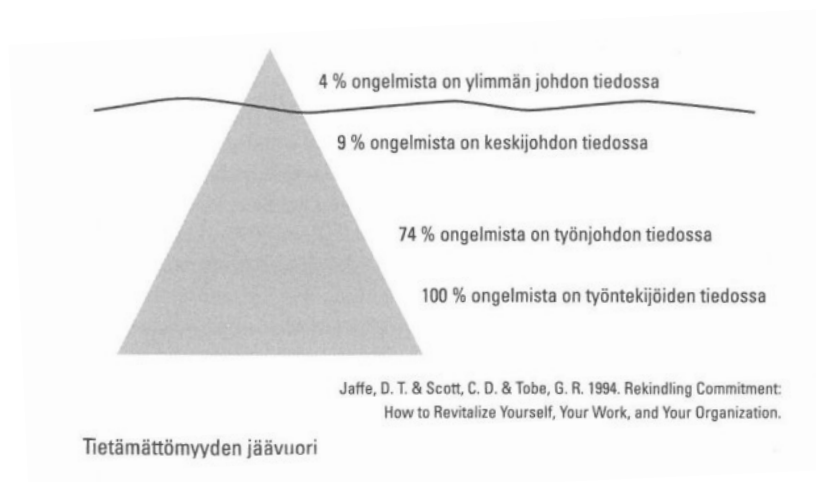
KUVIO 2. Onnistuneen palautteenannon elementit.

Toisinaan näkee palautteen naamioitavan huumoriksi, jolloin palautteen vastaanottajan on kovin vaikea ottaa selvää, mistä on juuri saanut palautetta. Oma toimintaa on helpompi muokata, kun tietää selkeästi missä on epäonnistunut. (Center for Creative Leadership & Weitzel 2019, 10.) Hampurilaismallia on paljon kehitetty palautteen antamisen keinona, mutta siinä on myös heikkoutensa. Hampurilaismallissa ensin kehitetään palautteen saajaa, jonka jälkeen annetaan kehitettävä kommentti ja tämän jälkeen vielä pehmitetään palaute positiivisella kommentilla. (Oulasmaa & Pesonen 2022, 192.) Vastaanottaja saattaa tarttua lujasti kehitettävään palautteeseen, jolloin kehu jäävät yleensä toissijaisiksi ja heikentävät vain palautteen ymmärrettävyyttä. Hampurilaismalli on paljon käytetty, sillä se on palautteen antajalle armollisempi. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 46.) Kyseinen hampurilaismalli onkin esitetty nopeana, helppona sekä hyödyllisenä mallina ennemminkin henkilölle, joka on vasta harjoittelemassa palautteen antamista (Jug, Jiang & Bean 2019).

#### 4.2.4 Palautteen vastaanottamisen lähtökohtia

Aikaisemmissa luvuissa on päästy lopputulokseen, että palautteen antaminen on oleellista työssä kehittymisen ja organisaation tavoitteiden saavuttamisen kannalta. Palautteen antamisen taidon lisäksi on huomioitavaa, miten itse voi kehittää itseään palautteen vastaanottajana. Etenkin johtoasemassa työskenteleville tämä voi olla vielä haasteellisempaa kuin esihenkilöltä henkilöstölle tai kollegiaalisen palautteen antaminen. Ahosen & Lohtaja-Ahosen (2014) mukaan työntekijät ovat esihenkilöitä paremmin kartalla siitä, mitä työpaikalla tapahtuu päivittäin ja siksi työntekijöiden antama palaute on jopa tärkeämpää kuin esihenkilöiden antama. Työntekijä tietää, onko esihenkilö onnistunut johtamaan kyseistä henkilöä tarpeittensa mukaan vai ei ja onko hänen tiimikaverinsa toiminut tiimin tavoitteiden mukaisesti vai ei. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 76, 143.)

Jos esihenkilö kykenee vastaanottamaan palautetta laadukkaasti, on hänellä yksi kanava enemmän esimerkiksi tunnistaa tulevat työpaikan tapahtumat paremmin ennakkoon (Guo, Chiang, Mao & Chien 2020). Jaffe, Scott & Tobe osoittivat jo 1994 arvionsa, että henkilöstön tiedossa olevista ongelmista 74 % olisi työnjohdon tiedossa, 9 % keskijohdon tiedossa ja ainoastaan 4 % ylimmän johdon tiedossa (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 32). Palautteen vastaanottaminen on siis hyödyllistä sekä yksilölle, että organisaatiolle. Organisaation kehittämistä ajatellen henkilöstön osallistamisen periaatetta tarkastellaan enemmän dialogisen johtamisen osiossa.



KUVA 2. Tietämättömyyden jäävuori (Jaffe, Scott & Tobe 1994, Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 32).

Kuten palautteen antamista, voi myös palautteen vastaanottamista myös harjoitella. Jotta palautetta voidaan antaa ja vastaanottaa, vaatii se molemminpuolista dialogia. Kuuntelu on yksi oleellisimmista keinoista vastaanottaa laadullista palautetta. Sen sijaan, että valmistautuu heti vastaamaan hyökkäävästi tai puolustavasti on siis kuunneltava ensin koko viesti ja sisäistettävä se. Kun palautetta halutaan saada, on sen antajan luontevampaa antaa palautetta, kun vastaanottaja on helposti lähestyttävä ja avoin. Muita keinoja palautteen vastaanottamiseen Hardavella ym. (2017) listaa olevan: pyydä epäselvässä tilanteessa selvennystä, hyväksy tilanne oppimistilaisuudeksi, muista tauottaa ja ajatella ennen vastausta, vältä hyppäämistä johtopäätöksiin, ajattele positiivisesti ja ole avoin eri vinkeille, opi virheistäsi ja ole motivoitunut, osoita arvostusta saadusta palautteesta ja ole aktiivinen (Hardavella ym. 2017).

Palkitsevan työn elementteihin kuuluvat innostus ja arvostus. Hyvä palaute motivoi ja kasvattaa arvostuksen tunnetta. Onnistunut palautekeskustelu onkin dialoginen, jossa annetaan tilaa kuunnella palautetta ja reagoida siihen. Itsekin voi pyytää palautetta tietyistä osa-alueista, joista haluaa vahvistusta tai kehittymistä. (Berlin 2019, 208–209.) Sekä palautteen antamista että vastaanottamista tarvitsee toistuvasti harjoitella, jotta voidaan mahdollistaa palautteen kautta ammatillista kasvua. Lisäksi tämä vaatii organisaatiossa sellaista kulttuuria, että palautteen antaminen ja sen harjoittelu on mahdollista. (Ramani, Köngings, Ginsborg & Vleuten 2019, 629.)

#### **4.2.5 Palautekulttuurin merkitys työyhteisössä**

Jotta voimme avata palautekulttuuria on ensin määriteltävä kulttuuri. Nivalaisen (2021) mukaan kulttuuria käsitteenä voidaan lähestyä monesta eri näkökulmasta. Kulttuurilla voidaan tarkoittaa esimerkiksi tietyn kansakunnan elämäntapaa, kieltä, aikaa tai paikkaa. Kulttuuri on jatkuvasti muuttuvaa sekä dynaamista. Siihen vaikuttavat esimerkiksi historialliset tapahtumat. Kulttuuri voidaan määritellä myös tiedon, uskomusten ja arvojen järjestelmäksi, jossa ihmiset rakentavat havaintojaan ja kokemuksiaan, sekä toimivat ja suorittavat valintoja vaihtoehtojen välillä. Kulttuuri on tiettyyn yhteisöön kuuluvien elämäntapa, sekä sitä mikä on

tietylle ryhmälle ominaista. (Nivalainen 2021.) Palautteen laatuun työpaikalla vaikuttavatkin institutionaalinen kulttuuri ja oppimiskulttuuri sekä ihmissuhteet, mikä tekee siitä monimutkaisen sosiokulttuurisen ilmiön (Berger, Stalmeijer, Marty & Berendonk, 2023). Lapshunin & Fuschin (2018) tutkimustuloksissa todetaan, että palaute on merkittävä tekijä organisaation kulttuurin muodostumiseen (Lapshun & Fusch 2023, 842).

Kohteliaisuuksien antaminen vaikuttaa koko työympäristöön; henkilökunta on innostunut, sitoutunut ja saa aikaan hyviä työsuorituksia. Kehut siis luovat hyvien asioiden kierteen, jossa ollaan rehellisiä ja tuotteliaita. Työnantajasta jää positiivinen kuva ja tämäkin vetää puoleensa halutunlaista positiivista henkilökuntaa. Myönteinen palaute synnyttää arvostavan työilmapiirin. (Hakonen, Hakonen, Hulkko-Nyman & Ylikorkala 2014, 279.) Vaatimus palautteesta kaadetaan usein esihenkilön harteille, vaikka kollegojen vertaisarviointi on jopa tarkempaa ja hyödyllisempää kehittymisen kannalta (Ahlroth 2017).

Työntekijät tuntevat työyhteisön tarkimmat työvaiheet, joita esihenkilö ei edes osaa tarkkailla. Palautteen antaminen suoraan koetaan haastavana, jolloin kollega saattaa tuoda palautteen ilmi esihenkilölle ja toivoo esihenkilön hoitavan palautteen antamisen. Toisaalta toiminnan arviointi kuuluukin esihenkilön tehtäviin, eikä työntekijöille itselleen. (Silvennoinen & Tilli 2017, 104.) Työyhteisössä on siis hyvä harjoitella palautteen antamista ja vastaanottamista. Palautekulttuuriin voidaan sopia työyhteisön omat pelisäännöt, jolloin palautteen antamista ei tarvitse arkailla, vaan sen sovitaan olevan yhteisen kehittymisen kannalta arvokasta tietoa. Jatkuvan palautteen antaminen luo organisaatiossa hyvää palautekulttuuria, jolloin palautetta annetaan tavoitteisiin pääsemisessä ja pelisääntöjen noudattamisesta sekä tuetaan myös henkilöstön kehittymistä. (Laaksonen 2021.)

Työyhteisöissä vallitsee Hakosen ym. (2014) mukaan usein palautteen antamisen puute. Mikäli palautetta ei saada, saatetaan kokea, että työ ei ole merkityksellistä. (Hakonen ym. 2014, 251.) Palautteen antaminen ja vastaanottaminen koetaan kuitenkin vaikeana ja epämiellyttävänä. Tätä ajatusta tukee myös Ramanin ym. (2018) tutkimus, jossa tutkittiin palautekulttuuria ja sen vaikutusta palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen. Tutkimuksessa nähtiin kyseisen organisaation palautekulttuurin olevan lähinnä vain kohteliaisuuksiin perustuvaa ja

kaksisuuntainen kehittävä palaute nähtiin vaikeana sekä sillä pelättiin kasvojen menettämistä. (Ramani ym. 2018, 1348.)

Työyhteisön palautekulttuuri lähtee esihenkilön aloitteesta. Hänen tulee luoda arvostava ilmapiiri, jossa kehittyminen on kaikkien yhteinen tavoite. Tällöin jokainen työntekijä voi luottaa siihen, että myös epäkohtiin puututaan, jotta jokainen voi onnistua työssään hyvin. Luottamus mahdollistaa avoimen vuorovaikutuksen. Tulee luottaa siihen, että asioita uskaltaa sanoa peittelemättä. Palautteen vastaanottaminen vaatii esihenkilöltä itseltäänkin tutkiskelua, etteivät hänen omat arvonsa ja asenteensa vaikuta palautteen sisältöön. Palautteella on kuitenkin jokin tarkoitus edistää asioita. (Hakonen ym. 2014, 243–246.) Hyvät palautekulttuurin toimintatavat ovat avainasemassa työmotivaation ja hyvinvoinnin kannalta. Palautteen saaminen on konkreettista arvostuksen saamista ja myös aineetonta palkitsemista, mikä ei vaadi budjetointia. Palkkiot tehostavat työssä suoriutumista ja tuottavuutta, joten rahallisten korvausten lisäksi aineettomat palkitsemiset ovat organisaation ja esihenkilöiden tärkeitä työkaluja. (Ylikorkala, Hakonen, Hakonen & Hulkko-Nyman 2018, 30, 56–57.)

Palautetta ei ehkä uskalleta antaa seurausten pelossa. Esihenkilöllä on kuitenkin valtaa, jolloin saatetaan pelätä, että palautteen antaminen johtaa seuraamuksiin. Palautteen pelätään aiheuttavan ristiriitoja, jolloin palaute mieluummin jätetään sanomatta, jotta tilanne pysyy rauhallisena. Ristiriitoja ei tulisi kuitenkaan välttää, sillä niiden avulla kehittyä. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 43, 48.) Palautteenantamisen ongelmana voi olla myös arviointijärjestelmän heikkous. Ihanteellista olisi jatkuva dialoginen vuorovaikutus, eikä niin, että palautetta annetaan jonkin hitaan järjestelmän kautta, tai pahimmassa tapauksessa vain vuosittaisissa kehityskeskusteluissa. Tällainen jäykkä järjestelmä heikentää palautteen luontevuutta ja oikea-aikaisuutta. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 48–49.)

### **4.3 Dialoginen johtaminen**

Dialogi on käsitteenä ollut viime vuosina vahvasti esillä. Se on noussut esiin kehittämistoiminnassa, tutkimuksissa sekä johtamisessa. Organisaatioiden kehittä-



misessä dialogi on vaikuttava keino, kun etsitään uudenlaisia toimintatapoja jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä. Henkilöstön motivaatio, osaaminen ja luovuus saadaan dialogin avulla tehokkaasti käyttöön. (Björkengren 2018, 108.) Johtamiskirjallisuudessa on jo kauan korostettu yhteistoiminnallisen ja demokraattisen johtamisen merkitystä. Jo klassisen organisaatio- ja johtamisteorian aikaan havaittiin, että työntekijöidensä kanssa aidossa ja luottamuksellisessa yhteistoimintasuhteessa työskentelevä, tukea antava ja työntekijöitään arvostava esihenkilö sitouttaa työntekijöitensä ja siten johtaa henkilöstöänsä kohti organisaation tavoitteita. (Syvänen ym. 2015, 29.)

Avoin dialogi ja ihmisten arvostus korostuvat sosiaali- ja terveydenhuollon johtamisessa. Rakenteiden uudistaminen vaatii johtamisen uudistamista. Räsänen (2022a) mukaan dialoginen johtaminen tarkoittaa tekemisen, ajattelemisen ja vuorovaikutuksen taitoja. Dialoginen johtaja arvostaa henkilöstöä ja korostaa lähijohtajan minuutta. Räsänen ehdottaa väitöstutkimuksessaan, että dialogisen johtamisen avulla voidaan kehittää lähijohtamista, kompetensseja ja organisaation tuottamia palveluita. Tämä onnistuisi osallistamalla koko henkilökuntaa ja hyödyntämällä heidän ideoitansa. Osallistavuuden lisäksi Räsänen korostaa johtajan itsensä tuntemista niin persoonana kuin johtajana tärkeäksi ominaisuudeksi, joka vaikuttaa niin työntekijäkokemukseen kuin tuotettujen palveluiden asiakaslaatuun. (Räsänen 2022a.)

Työ- ja elinkeinoministeriön (2019) julkaiseman ”Työelämän kehittämisstrategia vuoteen 2020” mukaan Suomessa hyvinvointiyhteiskunnan perusedellytyksenä pidetään työn korkeaa tuottavuutta. Tuottavuuden kasvu rakentuu nykyään enimmäkseen ihmisten osaamiseen ja sen parempaan luottamukseen perustuvaan hyödyntämiseen sekä jatkuvaan kehittymiseen työpaikoilla. Tämän vuoksi työpaikoilla tarvitaankin uudenlaisia menetelmiä johtamiseen, organisointiin ja työn tekemiseen, jolloin tuetaan ihmisten luovuutta, oppimista sekä kykyä kehittää ja innovoida. Suomen menestyminen ei tulevaisuudessa enää riipu muutamasta kourallisesta korkean teknologian suuryrityksistä tai huippuosaajista. Korkea työn tuottavuus edellyttää monialaisuutta ja sitä, että kaikki yksilöt ja työpaikat kykenevät laajemmin oppimaan ja uudistumaan, olemaan motivoituneita ja luovia. Tuottavuuden parantaminen ja innovointi on siis oltava mahdollista kaikilla

toimialoilla sekä kaikenkokoisissa organisaatioissa. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2019, 12.)

Alasoinin, Lyly-Yrjäläisen, Ramstadin & Heikkilän (2014) mukaan suomalaiset organisaatiot eivät aina halua tai edes osaa toimia dialogisen johtamisen periaatteiden mukaisesti. Suomessa julkisten sektorin organisaatioista sekä yrityksistä arvioidaan vain joka neljännestä olevan innovatiivisia toiminnassaan (Alasoini ym. 2014, 7.) Tätä kuvaisi esimerkiksi se, että innovoinnin sijasta suomalaiset yritykset ovat viime aikoina painottaneet muihin EU-maihin verraten yksipuolisemmin kustannusleikkauksiin sekä olemassa olevien tuotteiden ja palveluiden elinkaaren pidentämiseen. Tuottavuustalkoiden ja tehostamistoimien tuloksena arvioidaan, että Suomi ei olisi kyennyt ylläpitämään kilpailukykyään kansallisessa ja kansainvälisissä toimintaympäristöissä. Nykyisten toimien sijaan tarvittaisiinkin todellista uudistumista. (Syvänen ym. 2015, 14.) Myös nykyinen hallitusohjelma korostaa uudistumiskykyä yhtenä merkittävänä osatekijänä korjaavaksi liikkeeksi Suomen hitaaseen talouden sekä tuottavuuden kasvuun (Valtioneuvosto 2023, 96).

#### **4.3.1 Dialogi**

Holm, Poutanen & Stähle (2018) mukaan sanan dialogi alkuperä juontaa juurensa Kreikan sanoihin dia (kautta, läpi) ja logos (sana, merkitys) (Holm ym. 2018). Peters & Besley (2019) esittävät näkemyksensä, että dialogos on substantiivi, joka on johdettu verbistä dialegomai, joka tarkoittaa osallistumista keskusteluun toisen kanssa. Dialogi on länsimaisen filosofian perusta ja sillä on ollut monia erilaisia muotoja. (Peters & Besley 2019, 670.) Sanatarkasti dialogi siis tarkoittaisi toimintaa sanan tai sanojen kautta tai kulkemista läpi merkityksen. Puhkeen kautta käyty ajattelu taas eroaa ilman puhuttuja sanoja tapahtuvasta ajattelusta siten, että mukana on aina vähintään kaksi ihmistä, joiden lausumat toimivat ajatteluprosessin välittäjinä ja edistäjinä. (Holm ym. 2018.)

Dialogi ajatellaan usein sellaiseksi vuorovaikutukseksi, jossa osallistujat kuulevat toisiaan ja myös kunnioittavat toistensa kantoja, vaikka näkemykset olisivatkin

epämiellyttäviä kuulijan puolesta (Macintosh ym. 2017, 6). Perinteiseen keskusteluun nähden dialogin ero on, että keskustelun päätavoitteina ei tavoitella päätöksentekoa tai lopputulokseen pääsemistä, vaan ennemmin pyrkimystä nähdä uusia vaihtoehtoja ja pyrkiä ymmärtämään toisen näkökulmaa. Tämän avulla voidaan tehdä valintoja useammista eri vaihtoehdoista. Perinteinen keskustelu keskittyy pääasiassa ennemmin omien näkemysten ja mielipiteiden läpivientiin kuin pyrkimykseen oppia uusia asioita ja ymmärtää toista. Normaali keskustelu voikin muodostua dialogiksi vasta siinä vaiheessa, kun ihmiset kykenevät kuuntelemaan toisiaan syvällisemmin. Dialogi voidaan saavuttaa esimerkiksi ottamalla toisten ideat käyttöön, tarvittaessa pyytämällä selventämään toisen sanomaa, rohkaisemalla muita, pyytämällä palautetta sekä etsimällä yhteistä pohjaa esitellyille näkemyksille. (Syvänen ym. 2015, 35.)

Dialogi siis on avointa ja suoraa keskustelua, jossa osapuolet esittävät omat näkemyksensä aiheesta tai argumentista samalla kuunnellen ja vastaanottaen toisten osapuolten näkemystä (Jaffe-Notier 2017, 134). Onnistuneessa dialogissa löydetään uusia vaihtoehtoja ja näkökulmia, jotka voivat vaikuttaa keskustelijoiden jo olemassa oleviin tietoihin ja ajatuksiin. Dialogissa yksilöt ajattelevat yhdessä, jolloin oma näkökulma toimii ensimmäisenä askeleena kohti uutta, laajempaa ymmärrystä. (Terveystieteiden tutkimuskeskus 2022a.) Keskeisiä piirteitä onnistuneelle dialogille on toisten arvostus, kunnioitus, oikeudenmukaisuus ja tasapuolisuus (Syvänen ym. 2015, 28). Dialogin ja debatin ero ei ole tarkkarajainen. Kuva 3 osoittaa, että niissä voi olla yhteisiä ominaisuuksia, kuten loogisen päättelyn hyödyntäminen tai relevantin tiedon tunnistaminen. Väittelyssäkin voidaan edetä siten, että molemmat osapuolet kuuntelevat ensin toisen näkemystä ja sen jälkeen vastaavat omilla perustelluilla argumenteilla. Väittelyssä eri argumentin omaavat henkilöt kykenevät myös luopumaan alkuperäisistä argumenteistaan ja voivat hyväksyä myös yhteisen näkökulman, vaikka tämä ei olekaan tavallista. (Holm ym. 2018.)



KUVA 3. Dialogin ja debatin suhde (Holm, Poutanen & Ståhle 2018).

#### 4.3.2 Dialogiset taidot

Dialogiaa ohjaavat William Isaacsin (1999) määrittelemät neljä toisiinsa kietoutunutta toimintatapaa ja periaatetta: kuuntele, kunnioita, odota ja puhu suoraan (Isaacs 2001, 98–181). Nämä Isaacsin yli 20 vuotta sitten määrittelemät dialogian periaatteet nousevat esiin nykypäivänäkin toistuvasti sekä suomalaisessa että kansainvälisessä dialogiaa käsittelevässä kirjallisuudessa.

Dialogisia toimintatapoja hyödyntäen mahdollistetaan osallistujien tasavertaisuus, keskinäinen kunnioittaminen sekä erilaistenkin ajatusten käsitteleminen arvostavassa hengessä. Dialogisuus edistää keskustelijoiden välillä yhteiseen, jaettuun näkemykseen pääsemistä. Dialogi edellyttää avoimuutta, luottamusta ja tasa-arvoisuutta. Sen lisäksi jokaisen mielipide ja kokemus kuuluu nähdä tärkeänä sekä oikeutettuna. (Loppela 2019.) Tunteet ovat osana vuorovaikutusta ja niiden merkitystä on viime aikoina tuotu enemmän esille. Tunnetaidot edellyttävät ensin omien tunteiden ymmärrystä, jotta voi tunnistaa muiden tunteita. Empaattisuudella vuorovaikutuksessa tarkoitetaan aktiivista kuuntelua ja havaintojen suorittamista esimerkiksi toisen osapuolen ilmaisuista. Tällöin kuuntelija asettautuu toisen henkilön tunnetasolle. Tunneilmaisujen tapahtuen pääosin sanattomien viestien kautta, edellyttää empaattisuus kykyä tunnistaa ja ymmärtää erityisesti

sanatonta viestintää. Sanatonta viestintää lukiessa tarkkaillaan esimerkiksi eleitä, ilmeitä, äänensävyjä sekä äänenpainoa. (Laaksonen & Kivinen 2021, 158, 160.)

Keskustelutilanteen luomisessa on oleellista henkisen turvallisuuden tunne, koska vain turvalliseksi koetussa ilmapiirissä uskaltavat ihmiset puhua (Laaksonen & Kivinen 2021, 159). Aito kuunteleminen luo avoimuutta vuorovaikutukseen, kunnioitusta ihmisten välille ja luottamusta siitä, että toisten kanssa oleminen kannattaa (Dunderfelt 2015, 31). Yleensä kuuntelemisen haasteena on, että kuunteleva henkilö keskittyy jatkuvasti siihen, miten vastaanotettu viesti resonoi omiin mielipiteisiin sekä ajatuksiin. Dialogisessa keskustelussa tavoite on ennemmin irtaantuminen omista mielipiteistään ja yhteisen ymmärryksen ja mahdollisuuksien hakeminen. Esihenkilö toimii usein keskustelun puheenjohtajana ja hänen tulisikin motivoida muita henkilöitä kertomaan ajatuksiaan ja mielipiteitään avoimesti heidän omien arvojensa ja motiiviansa mukaisesti. Esihenkilön kuuluu kertoa myös itse oma näkökulmansa huomioiden kuitenkin, että ei kerro niitä ensimmäisenä. Tällöin voidaan välttää tilanne, jossa muut henkilöt eivät rohkenisi kertoa omia kantojaan jälkimmäisenä. (Laaksonen & Kivinen 2021, 159.)

Dialogisuudella tarkoitetaan kokonaisvaltaista vuorovaikutusta ja asennoitumista, jossa on mukana järki, tunne, ajattelu ja kokemus. Sosio-emotionaaliset tekijät ovatkin keskeisessä roolissa rakennettaessa aitoa dialogia. Sekä esihenkilön että työntekijän onkin kehitettävä ymmärrystä tunne-elämästään, jotta vuorovaikutuksessa olevat kykenevät tunnistamaan eri tilanteiseen kytkeytyvät tunteet ja niiden vaikutukset ajatteluun ja asenteisiin. (Tomperi ym. 2022, 13.) Wink (2010) toteaa, että kuullaksemme jotain meidän tarvitsee kuunnella. Kun lähijohdaja opettelee dialogisia taitoja, on kuuntelemisen taito tärkeimpiä taitoja oikeanlaisten kysymysten esittämisen lisäksi. Johtaminen on kuuntelemista ja tämän avulla aitoa keskustelua toisen kanssa. Vain omaa ääntä kuuntelemalla ei osallisteta muita ihmisiä. Kuunteleminen on siis mahdollisuus havainnoida esimerkiksi työyhteisössä vallitsevaa tyytymättömyyttä ja ilmapiirin aitoa tilaa. Kuunteleminen on myös mahdollisuus osoittaa toiselle ihmiselle arvostusta ja välittämistä. (Räsänen 2022b, 44.)

Huomioitavaa on, että viestintää ei käydä aina pelkillä sanoilla. Kuuselan (2018) mukaan suurin osa vuorovaikutuksen viestinnästä tapahtuu ilmeiden, eleiden ja

äänensävyjen välityksellä. Sanaton viestintä on keino tehostaa omaa viestiä ja ohjata viestin tulkintaa. (Kuusela 2018, 28–29.) Sanatonta viestintää on myös äänen korkeuden vaihtelu, puheen rytmitys ja sen tarkoituksellinen muuttaminen. Sanaton viestintä eli nonverbaalinen viestintä on myös eri asentoja, katseita, hengityksen rytmiä ja puheen painotusta sekä tauotusta. (Seppälä 2017.) Usein sanatonta eli nonverbaalista viestintää osataan käyttää tehokkaasti, kun halutaan tehostaa negatiivisen palautteen läpivientiä. Toisessa päässä taas kiitoksen ja ilon tilanteissa on tyypillisempää toimia vähemmän tunteita osoittavalla tavalla, joka neutralisoi negatiivisella tavalla viestin vaikutusta. (Kuusela 2018, 28–29.) Psykologian professori Mehrabian esitti vuonna 1968, että jopa 93 % kaikesta viestinnästä olisi nonverbaalista kommunikointia. Tämän hetken tutkimukset osoittaisivat kyseisen luvun olevan noin kaksi kolmasosa kaikesta viestinnästä. (Eaves & Leathers 2017, 7.)

### 4.3.3 Dialoginen lähiesihenkilö

Dialogisen johtamisen yksi keskeinen rakennusaine on transformationaalinen eli uudistavan johtamisen teoria (Syvänen ym. 2015, 25). Käsite transformatiivisesta johtajuudesta heräsi eloon James MacGregor Brunsin (1978) ”Leadership”-teoksen myötä. Burns nostaa transformatiiviseen johtajuuteen kolme näkökulmaa: transaktionaalinen, karismaattinen ja inspiroiva johtajuus. Transformatiivisesta johtajuudesta on käytetty myös termiä muutosjohtajuus. (Kemppainen 2018, 14–15.) Huomaavainen johtajuus, joka on keskeinen osa muutosjohtajuutta, määrittellään johtajuudeksi, jossa esihenkilöt tarjoavat emotionaalista ja informatiivista apua palautteen, tiedonannon ja neuvojen kautta (Glaso, Skogstad, Noteaers & Einarsen 2018, 52). Transformatiivisessa johtamisessa huomioidaan yksilöä, inspiroidaan, motivoidaan, stimuloidaan älyllisesti, haastetaan sekä rakennetaan luottamuksellista ja vahvistavaa vuorovaikutussuhdetta johtajan ja henkilöstön välille. (Kemppainen 2018, 14–15). Onnistuneeseen transformationaaliseen johtajuuteen heijastetaan lisäksi työntekijän palautteen aktiivisen etsimisen lisääntyminen (Wang ym. 2016, 1205; Fenwick, Brimhall, Hurlburt & Aarons 2019, 11).

Dialoginen johtamistapa tarkoittaa hyvää sekä tavoiteltavaa johtamistapaa, jolla edistetään organisaation päätavoitteita. Johtamistavan yhteisiksi piirteiksi nousevat esille työntekijöiden osallistumisen ja vaikutuksen mahdollisuudet, dialogisuus, yhteistoiminnallisuus, uudistuminen ja sisäinen motivaatio. Oleellisina ohjenuorina dialogiaa ohjaa suoraan puhuminen, toisen kuunteleminen ja kunnioittaminen sekä odottaminen. Hyvä johtaja dialogisen johtamisen näkökulmasta kykenee aitoon dialogiin ja on arvostava, osallistava sekä palveleva. (Björleängren 2018, 108.) Dialoginen johtaminen näkyy osallistavana ja vuorovaikutteisena johtamisena, jossa kaikkien mielipiteet kuullaan, niitä aidosti arvostaen (Räsänen 2022b, 46).

Dialogisessa johtamisessa esihenkilö edistää osallistumisen sekä vaikuttamisen mahdollisuuksia työntekijöilleen. Hän välittää ja kertoo tietoa avoimesti työpaikan kaikista asioista, antaa rakentavaa palautetta sekä omaa korkean työmoraalin. Esihenkilön läsnäolo ja työntekijöiden kuuntelu luo pohjaa luottamukselle. Hän tarjoaa apua ja tukea tarvittaessa, sekä huolehtii työntekijöiden hyvinvoinnista ja työssä jaksamisesta. Vuorovaikutussuhteiden tukeminen sekä myönteisen ilma-  
piirin edistäminen ovat myös oleellisia aihealueita. (Laaksonen, Sinkkonen & Wallin 2020, 215.)

Merkittävä osa johtajan ajankäytöstä on vuorovaikutusta. Julkisessa johtamistyössä vuorovaikutustaitojen merkitys on suuri senkin vuoksi, että toiminta on nimittäin julkista. Julkisuudessa pitää osata toimia, sillä tavallaan esihenkilö on koko ajan kuin näyteikkunassa esillä. (Virtanen & Stenvall 2019, 72.) Dialogin perustuessa ihmisten avoimuuteen ja keskinäiseen luottamukseen, ei sitä voida pakottaa taikka tuoda ulkoa käsin työyhteisön toimintatavaksi. Dialogia voidaan siis edistää vain toimimalla dialogisesti. Tällä tarkoitetaan sitä, että dialogisesti toimivan johtajan on alusta saakka osallistettava työntekijänsä pohtimaan hänen kanssaan, mitä dialogi voi tarkoittaa työyhteisössä ja minkälaisilla käytänteillä dialogia voidaan edistää. (Alhanen, Soini & Kangas 2019.) Jokainen käyty dialogi siis lisää kokemusta dialogista ja voimistaa tällöin dialogista kulttuuria. Tämän myötä dialogi alkaa muodostua odotukseksi keskinäisissä kanssakäymisissä. (Arnkil & Seikkula 2014, 224.)

Vuorovaikutustilanteessa voidaan erottaa sekä symmetrinen että asymmetrinen suhde kahden työntekijän tai työntekijän ja esihenkilön välillä. Esihenkilöasemassa oleva henkilö on omalta osaltaan vastuussa siitä, minkälaiseksi yhteistyösuhde työntekijöiden kanssa muodostuu. Dialogin suhteen symmetrinen puoli on kahden tasavertaisen ja toisiaan kunnioittavan ihmisen välillä. Kahden ystävän tai kollegan välinen suhde on symmetrinen, jolloin kokemukset ja tunteet jaetaan sekä eletään yhdessä. Ammatillisen esihenkilön on ymmärrettävä, että hänen suhteensa työntekijöihinsä kuuluu olla enemmän asymmetrinen. Esihenkilö kykenee edelleen luomaan työyhteisöön läsnäoloa sekä arvostavaa avointa kohtaamista. Esihenkilöltä vaaditaan kuitenkin tietynlaista asymmetristä etäisyyttä työntekijöihin, jotta hän voi ottaa tiettyihin tilanteisiin tai asioihin etäisyyttä ja säilyttämään toimintakykynsä sekä tarvittaessa kykenee tekemään vaikeitakin päätöksiä. Asymmetrinen suhde esihenkilön ja työntekijän välillä mahdollistaa ammatillisen vuorovaikutuksen, jossa työroolit ja vastualueet eivät hämärry. Asymmetrinen suhde ei silti estä tasavertaista ja syvästi inhimillistä kohtaamista niin ilossa tai surussa. (Kivinen & Silván 2019, 28.)

#### **4.3.4 Dialogisen johtajan itsetuntemus**

Charron (2019) toteaa johtajan itsetuntemuksen tärkeyden esimerkillä: ”Kuten hyvä lentoemäntä ohjeistaa laittamaan happimaskin ensin itselleen ennen muiden avustamista, tarvitsee esihenkilön tehdä töissään samoin”. Ollakseen loistava esihenkilö, tarvitaan laaja osaaminen eri aihealueista. Näiden kehittyminen alkaa johtajassa hänen itsensä ymmärtämisestä ja tuntemisesta. (Charron 2019.) Dialoginen johtaminen sisältää laajasti vaatimuksia johtajan itsensä tuntemisesta. Näitä aihealueita ovat esimerkiksi omien rajojensa tunteminen, avun pyytämisen taito, epävarmuuden sietäminen, oman toimintansa reflektointi sekä sen muuttaminen saadun tiedon ja palautteen pohjalta. (Terveystieteiden tutkimuskeskus 2022b.)

Kaiken johtamistoiminnan ja tehokkaan tekemisen perustaksi esitetään oman itsensä johtaminen. Itsensä johtaminen on kykyä mukauttaa omaa toimintaansa yhteistyön edellytyksiin. Itsensä johtaminen rakentuu itsensä tuntemiseen, lahjakkuuksiensa, vahvuuksiensa ja heikkouksiensa, arvojensa, motiiviansa sekä



tarpeittensa ymmärtämiseen. Se on siis taitoa säännellä omaa toimintaansa ja tunnistaa omat kasvuhaasteet. Dialogisessa johtamisessa esihenkilön toimiessa roolimallina muille, kuuluu itsensä johtamiseen siis myös huolehtiminen omasta työkyvystä, jaksamisesta, motivoituneisuudesta, omasta osaamisesta ja jatkuvasta halusta kehittyä. (Laaksonen & Ollila 2017, 275.)

Lähiesihenkilöt ovat kriittisessä roolissa merkityksellisen dialogin luonnissa. Syväallinen kuuntelu, yhteisen ymmärryksen jatkuva tietoinen hakeminen ja rehelliset vastaukset ovat ensiaskeleita dialogisen johtajuuden matkalla. Näiden toimintojen avulla havainnollistuvat johtajan hyveet, kuten johtajan rohkeus, rehellisyys sekä empatia. (Kathleen, Mairead, Owen & Simon 2022, 2239.) Keinoja oppia tuntemaan itseään ja kehittyä sitä kautta, on esimerkiksi pyytää palautetta sekä työntekijöiltä että kollegoilta (Kurttila & Aalto 2021, 58). Qian, Liu & Chen (2020) kuvailevat, että nöyrät johtajat ovat roolimalleja, jotka auttavat myös työntekijöitään hahmottamaan omat rajansa luoden realistisempaa omakuvaa. Tämä puolestaan tukisi palautekulttuuria siten, että palautetta koettaisiin helpommaksi pyytää. (Qian ym. 2020, 1356–1357.)

Johtamisen tarkoituksena on vaikuttaa muihin ihmisiin ja johtaja on henkilö, joka pyrkii saamaan muut seuraamaan hänen toimintaansa. Johtajana kuuluu kuitenkin kyseenalaistaa itseään. Mikä tekee minusta johtajan, jota halutaan seurata? Haluavatko he minut johtajakseen? Manktelow & Birkinshaw (2018) esittää, että universaalein johtajan ominaisuus tämän yhteistyön toteuttamiseen on aitous työpaikalla, jota voi ilmentää johtajan inhimillisyyden osoittamisella, omien persoonallisten vahvuksiensa käytöllä sekä korkean itsetuntemuksen osoittamisella. (Manktelow & Birkinshaw 2018, kappale 1.) Edellä mainittuja tapoja ei voi kuitenkaan jokainen esihenkilö toteuttaa samalla tavalla. Oman tyylin ja linjan löytämisessä on kyse myös oman persoonan eli luonteenpiirteiden tiedostamisesta: millainen minä olen persoonana ja miten toimin. Ekstrovertillä eli ulospäin suuntautuneella on taito päästä nopeasti asioiden sisälle ja ajatella sekä toimia nopeasti. Introventti eli sisäänpäin suuntautunut taas vaatii enemmän aikaa asioiden työstämiseen. Esihenkilön on hyvä tunnistaa oma linjansa, jotta voi tunnistaa ja ohjata työntekijöitään heidän tyyliinsä mukaisesti. (Laaksonen 2019, 147.) Dialoginen esihenkilö omaa monta taitoa, jotka on tiivistetty edellä esitetyn teorian mukaisesti kuvioon 3.



KUVIO 3. Dialogisen johtajan piirteet.

#### 4.3.5 Työntekijän osallistaminen ja dialogi

Pirkanmaan hyvinvointialueen (Pirha) aloittaessa toimintansa vuoden 2023 alussa, on strategiaan nimetty tavoitteiksi esimerkiksi luottamuksen ilmapiirin rakentaminen, jota käsitellään seuraavassa alaluvussa, sekä valmentavan johtamisen kulttuuriin siirtymistä (Pirkanmaan hyvinvointialue 2022). Valmentavaa johtajuutta kuvataan sekä vuorovaikutussuhteeksi että prosessiksi. Siinä painottuu neuvojen ja käskyjen sijaan kyseleminen, kuunteleminen ja kannustaminen. Niiden kautta päästään uusiin oivalluksiin, ratkaisuihin ja ideoihin. (Kokkonen & Suikkanen 2022.) Valmentavan johtajuuden ytimessä on vuorovaikutuksen, kyselemisen ja kuuntelemisen lisäksi keskeisinä työvälineinä ovat esimerkiksi palautteen käyttö, ohjaaminen sekä valtuuttaminen (Lehto 2017, 4). Käytännössä

siis puhutaan osallistamisesta ja palautteen hakemisesta sekä vastaanottamisesta, jonka onnistumiseen tarvitaan vuorovaikutustaitoja ja parhaimmillaan aitoa dialogia.

Osallistavan johtamisen pohjana on organisaation työntekijöiden keskeinen avoin kommunikointi ja kommunikaation kautta saavutettu tieto. Osallistamisella tarkoitetaan, että henkilökuntaa otetaan mukaan päättämään asioista. Se on siis vallan siirtämistä johdolta työntekijöille. (Viitala & Jylhä 2019, 134.) Molemmissa osallistavassa sekä valmentavassa johtajuudessa on siis paljon yhtäläisyyksiä dialogisen johtajuuden kanssa eikä niitä kuuluisikaan täysin irrottaa toisistaan. Laaksonen, Sinkkosen & Wallinin (2020) mukaan johtamisella ja työntekijöiden sekä asiantuntijoiden mukaan ottamisella päätöksentekoon on suuri merkitys organisaatioiden muutostilanteissa ja silloin, kun kehitetään työyhteisön arjen toimintatapoja. Osallistavassa johtamisessa keskiössä on perinteisen yksilökeskeisen johtamisen sijaan vuorovaikutteisuus ja henkilökunnan osallistaminen päätöksentekoon, kehittämiseen ja organisaation tulevaisuutta koskevaan suunnitteluun sekä ideointiin. Osallistavan johtamisen lähtökohtana voidaan pitää näkökulmaa, jossa puhe, kieli ja vuorovaikutus ovat keskeinen osa toimintaa ja uuden, yhteisen sosiaalisen todellisuuden, merkityksen sekä ymmärryksen luomista. Organisaatioiden on kyettävä kehittymään strategian mukaisesti ja tätä voidaan edistää dialogisella johtamisella ja työntekijöitä osallistamalla. (Laaksonen ym. 2020, 214–215.)

Raelin (2017) esittää, että elämme maailmassa, joka on niin ennalta arvaamaton, monimutkainen ja epävarma, että emme voi luottaa yhden lähteen eli henkilön ammattitaitoon ja kokemuksiin. Tällainen nykyajan ympäristö vaatii usean henkilön panosta ja luovuutta, jotta voimme tuottaa dynaamisia ratkaisuja ja tiedon lisäämistä samalla minimoiden riskiä huonoihin päätöksiin. (Raelin 2017.) Menneessä maailmassa ongelma analysoitiin, tunnistettiin muutamat ratkaisuvaihtoehdot, tehtiin kustannuslaskelmat ja sen mukaan tehtiin päätös. Usein lopulliset ratkaisut pelkistyivät niin kutsutuiksi on-off ratkaisuiksi, eli joko tehdään tai ollaan tekemättä. Isotkin päätökset tapahtuivat ylimmän johdon intuition ja kerryttämän kokemustiedon varassa. Nykyään uudemmat päätöstilanteet ovat kuitenkin komplekseja monien ja suurien eri muuttujien kanssa. (Aaltonen, Ahonen & Sahimaa 2020, 126.)

Osallistamisella on todettu lisäävän näkökulmia päätöksentekoon, edistävän työhyvinvointia sekä tuottavan tehokkuutta ja menestystä organisaatiossa. Henkilöstön ottaminen mukaan organisaation toiminnan ja tulevaisuuden suunnitteluun, kehittämiseen ja ideointiin on todettu lisäävän sitoutumista työhön ja organisaatioon. Se kehittää myös osaamista ja työn mielekkyyden kokemusta. Osallistaminen vaikuttaa työntekijöiden kokemukseen siitä, että kaikilla on yhdessä vastuu toiminnan sujumisesta ja tulosten saavuttamisesta. Yksilötasolla kokemus siitä, että pystyy aidosti vaikuttamaan omaan työhön ja työpaikkansa seikkoihin vahvistaa myös sisäistä motivaatiota. (Viitala & Jylhä 2019, 134.) Samalla yhteenkuuluvuuden tunteen lisääntyessä sillä on positiivinen vaikutus työntekijän työtyytyväisyyteen sekä työhyvinvointiin (Huong, Zheng & Fujimoto, 2016, 946). Osallistava johtaja kykenee pyytämään palautetta työntekijöiltä ja täten ottamaan heidän mielipiteensä huomioon. Tämän myötä johtajan tekemät päätökset ovat paremmin eri näkökulmia havainnoivia kuin ilman henkilöstön mielipidettä toteutetut päätökset. Kun työntekijöiden palaute ja mielipiteet huomioidaan, tehdyt päätökset yleensä myös hyväksytäänkin paremmin. (Tökkäri, Iivari, Maanikka & Rahkola 2017, 15–16.)

Yhteistoiminnallinen kehittämistyö, jota tehdään yhdessä johtajan ja henkilöstön kanssa, tuo esille ja käyttöön monenlaisia voimavaroja, osaamisia ja siten mahdollistaa uusien potentiaalien löytämisen sekä paljastaa myös piilossa olevia käyttämättömiä eli hukattuja voimavaroja. Tämän vuoksi kehittämisdialogeihin on oleellista osallistaa koko henkilöstö, kuten eri alojen ammattilaiset, johto ja merkittävät yhteistyökumppanit. (Syvänen & Tikkamäki 2016.) Innovatiivisessa organisaatiossa työntekijöitä motivoidaan, organisaation selviytymiskykyyn uskotaan, ja ollaan kestäviä sekä sinnikkäitä siinä, mitä on päätetty tehdä. Sen lisäksi rakennetaan syvää vuorovaikutusta. Syvässä vuorovaikutuksessa ihmiset inspiroivat toisiaan ja jakavat kokemuksiaan sekä yhdistävät tietonsa innovatiivisuuden käyttöön. (Laaksonen 2019, 11.)

Uudistumista voidaan tukea sillä, että organisaation ilmapiiri, sen rakenteet ja toimintatavat kannustaisivat kaikkia toiminnan tasoja ideoimaan uusia menetelmiä ja kokeilemaan niitä. Rikastuttavan vuorovaikutuksen puolesta oleellista on myös eri toimintakulttuurien ja taustojen tuominen yhteen. Yhteisöllistä tietoa syntyy ja elää vain vuorovaikutuksessa. Myös organisaatioiden uudistumiskyky ja rajoja

ylittävä yhteistyö toisten työpaikkojen, tutkimus- ja koulutuslaitosten sekä sidosryhmien ja asiakkaiden kanssa on oleellisessa asemassa. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2019, 12.) Huomioitavaa on, että Ezzat ym. (2017) tutkimustulosten mukaan säännöllinen, johdonmukainen palautteen antaminen henkilöstölle on yhteydessä yksilöiden luovempiin esityksiin ja ideointeihin, joka on aikaisempaan teoriaan heijastaen juuri sitä, mitä osallistavassa dialogisessa johtamisessa tarvitaan (Ezzat ym. 2017, 8).

#### **4.3.6 Luottamus dialogin kulmakivenä**

Työyhteisössä dialogia tarvitaan johtamisen lisäksi jokaisen työntekijän sekä eri asiakkaiden ja sidosryhmien välisessä interaktiossa. Eri osapuolien tarpeista syntyvä uudistuminen ja kehittäminen, johon kaikki työyhteisön osapuolet osallistuvat ja sitoutuvat, voidaan saavuttaa dialogin oppimisen ja omaksumisen, dialogisen kehittämisen ja dialogisen johtamisen avulla. Myös työhyvinvointi ja työmotivaatio vahvistuvat dialogin myötä. (Loppela 2019.) Dialogisessa keskustelussa mahdollistetaan ajatusten läpikäyminen ääneen. Ääneen ajatellessa keskustelussa osallistujille mahdollistetaan esittää heidän aidot, todelliset ja rehelliset mielipiteensä. Keskustelussa on tavoitteena tuoda heti alussa sellainen näkemys, että osallistujien esiin tuotujen ajatusten ei tarvitse olla täysin loppuun asti mietittyjä, vaan voidaan ajatella ääneen. Tällä tavalla jokainen voi saada uusia oivalluksia ääneen ajatelluista asioista. Dialogin yksi tavoite on tuoda esiin uudenlaisia näkökulmia, joka edellyttää lisäksi valmiutta arvioida kriittisesti omia näkemyksiään. (Laaksonen & Kivinen 2021, 158.)

Edellä mainittiin, että dialoginen keskustelu on mahdollista ainoastaan, jos työyhteisössä vallitsee aito luottamuksellisuus työntekijöiden välillä, kuten myös esihenkilön ja työntekijöiden kanssa. Ahlroth (2017) toteaa, että luottamuksen saavuttaminen on kovan työn takana, kun taas sen menettäminen on paljon suoraviivaisempaa. Yksikin harkitsematon teko tai suusta päässyt sammakko voi romuttaa vuosien työn. Ahlroth tiivistää oman näkemyksensä luottamisen rakentamiseen kymmenellä kohdalla: viestintä, lupausten pitäminen, tukeminen, kiittäminen, tutustuminen, osallistaminen, tasapuolisuus, erilaisuuksien hyväksyminen, yhteishengen luominen ja yhteinen merkitys. (Ahlroth 2017, 242–244.) Olemalla

kaikissa asioissa avoin saa myös kaikissa asioissa avoimia ja rehellisiä kommentteja takaisin. Asioiden suodatus vähenee eri portailla, ja johto saa realistisen kuvan toiminnasta kaikkine virheineen, ongelmineen ja mahdollisuuksineen. Avoimuus siis rakentaa luottamusta ja sitä kautta kaikkien arvostusta. (Rämö 2013, 157–158.) Luottamusta voidaan rakentaa myös palautetta antamalla. Bakin (2020) tutkimuksen mukaan työntekijät, jotka saavat kehittävästä palautetta esihenkilöiltään, myös luottavat esihenkilönsä enemmän (Bak 2020, 7).

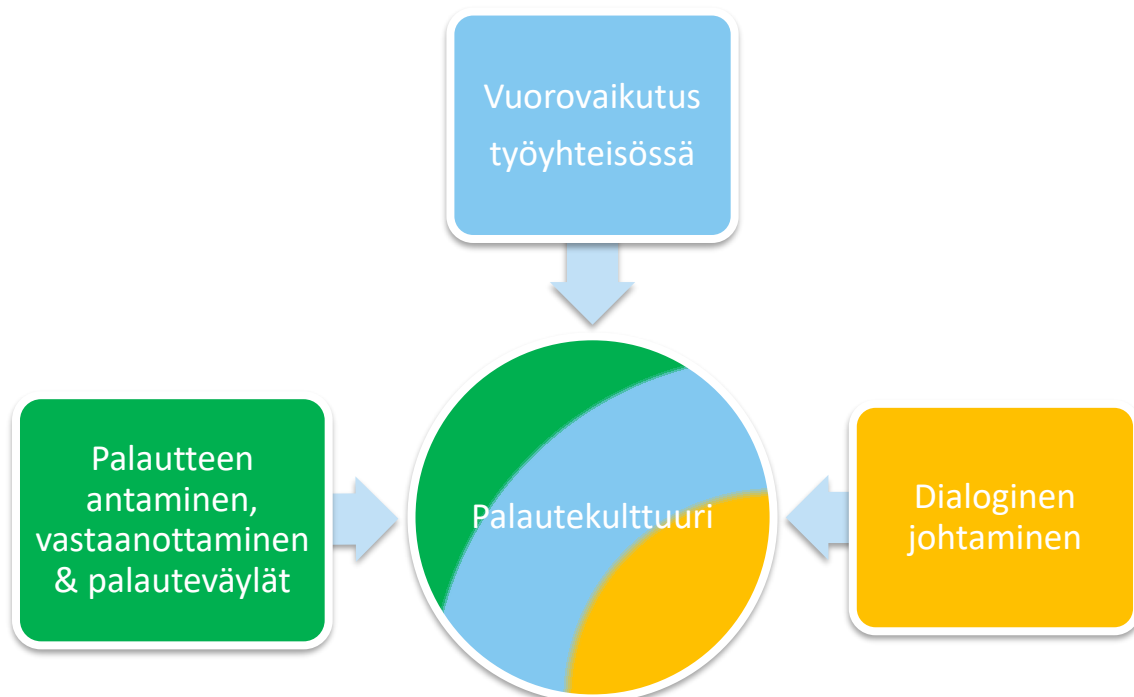
Kuten on jo todettu, esihenkilöllä on suuri ja kriittinen rooli esihenkilön ja työntekijöidensä välisen luottamussuhteen rakennuttamisessa. Esihenkilö, joka ei nauti työntekijöidensä luottamusta ei kykene myöskään luottamaan. Aarnikoivu (2016) puolestaan esittää myös kymmenellä kohdalla luottamuksen rakentamisen ja ylläpitämisen keinoa: esihenkilörooli hallussa, yhteisen edun ajaminen, suunnan näyttäminen, odotusten selkeä viestiminen, johdonmukaisuus, vuoropuhelun käyminen arjessa, yksilöllisyyden huomioiminen, työntekijöiden valtuuttaminen ja vastuullistaminen, työntekijöiden tukeminen ja luottamus työntekijöitä kohtaan. (Aarnikoivu 2016, 27–28.) Aarnikoivu (2016) ja Ahlroth (2017) esittivät keskenään hieman eri termein kuitenkin suhteellisen samoja näkökulmia kymmenen kohdan tiivistelmässään. Tällä pystytään osoittamaan, että ainakin suomalaisessa kulttuurissa luottamuksen rakentamisen ja ylläpitämisen tekijät ovat jo ainakin teoriassa hyvin tiedostettuja.

Murch (2019) toteaa neljä kohtaa, miksi palautteen antaminen, vastaanottaminen ja palautekeskustelut yleensäkin koetaan hankalaksi. Ensimmäisenä on huono suhde henkilöön, jolloin luottamusta tai kunnioitusta henkilöiden välillä ei ole. Toisena on mahdollisuus tunteiden aktivoituminen eli dialogisen yhteyden puuttuessa mahdollinen viha, turhautuminen, ärsyyntyminen tai mielen pahoittuminen. Kolmantena on pelko siitä, että henkilöt saattavat olla eri mieltä keskenään asiasta tai palautteesta. Neljäntenä todetaan, että vaikutus voi olla liian merkityksellinen. Tällöin dialogin tai luottamuksen puuttuessa voi olla pelko esimerkiksi työpaikan tai ystävän menettämisestä. (Murch 2019, Kappale 3.) Kaikki nämä neljä kohtaa palautteen annon pelosta kytkeytyvät suoraan dialogin ja luottamuksen puuttumiseen työyhteisössä. Murchin esittämien kohtien perusteella voidaankin todeta, että esimerkiksi toimivaa palautekulttuuria on mahdoton olla työyhteisössä, jos siellä vallitsee dialogin ja luottamuksen puute.

#### 4.4 Yhteenveto

Yhteenveto otsakkeessa kuvataan opinnäytetyön keskeiset painopisteet eli mihin työssä kiinnitetään erityisesti huomiota. Kolme keskeistä teemaa tutkimuksessa ovat palaute, dialogi ja vuorovaikutus. Näistä teemoista tarkastellaan niiden nykytilaa, onnistumisia ja mahdollisia kehittämisen kohteita henkilöstön kokemana. Palautetta tarkastellaan palautteen antamisen ja vastaanottamisen vuorovaikutuksen kautta, painottuen henkilöstön ja esihenkilön väliseen palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen sekä eri palautekanavien käyttöön ja niiden toimivuuteen. Dialogia tutkitaan painottuen dialogisen johtajan koettujen piirteiden kautta ja tarkastellaan nykyhetken onnistumisten ja mahdollisen koettujen kehittymisen tarpeiden kautta. Vuorovaikutusta tarkastellaan sekä henkilöstön, että henkilöstön ja esihenkilön välillä, eli vuorovaikutuskulttuurin näkökulmasta.

Teoreettiseen viitekehykseen heijastaen tutkijat tutkivat näitä pääteemoja kuvion 4 mukaisella näkemyksellä, että jokainen osa-alue on kriittinen tekijä toimivan palautekulttuurin omaksumiseen.



KUVIO 4. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys.

## 5 MENETELMÄLLISET LÄHTÖKOHDAT

### 5.1 Mixed methods tutkimusmenetelmä

Monimenetelmällinen tutkimusmenetelmä mixed methods research on saavuttanut suosiota viime vuosina. Suosiota havainnoidaan jopa siinä määrin, että voitaisiin puhua tutkimuksen kolmannesta paradigmasta tai metodologisesta liikkeestä. Monimenetelmällisen tutkimuksen tarvetta on perusteltu erityisesti ilmiöiden kompleksisella luonteella, esimerkiksi haasteellisissa ja laajoissa sosiaalisen maailman tapahtumissa. Monimenetelmällisyyttä tutkimuksen terminä saatetaan käyttää pinnallisesti. Englannin kielessä voidaan tehdä jako multiple methodsiin, jossa voidaan käyttää useita menetelmiä tai aineistoja laadullisen tai määrällisen aseman sisällä. (Seppänen-Järvelä, Åkerbland & Haapakoski 2019, 332–333.) Toisena voidaan irrottaa mixed methods, jossa kyse on erityisesti laadullisen ja määrällisen aineiston yhdistämisestä (Hunter & Brewer 2016, 187).

Creswellin (2009) mukaan mixed methods research ilmaisulla tarkoitetaan määrällisen ja laadullisen tutkimuksen yhdistelemistä, jolla luodaan parempi ymmärrys tutkimusongelmiin kuin käyttämällä jompaa kumpaa yksinään. Mixed methods lähestymistapa mahdollistaa sellaisen tutkimusongelmien asettamisen, mihin laadullinen tai määrällinen lähestymistapa ei yksinään kykenisi vastaamaan. Mixed methods research ei poista kahtiajakoa määrällisen ja laadullisen tutkimuksen välillä, mutta se hylkää vastakkainasettelun tai näkemyksen, että jompikumpi lähestymistapa olisi parempi. Tutkimusten paradigmojen keskustelussa on tuotu vahvasti esille, että mixed methods research edustaa kolmatta paradigmaa laadullisen ja määrällisen paradigman rinnalla. Ajatus lähtee siitä, että tutkimusmenetelmien yhdistäminen ei ole vain mahdollista, mutta myös hyvin hedelmällistä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 57–58.) Mixed methods researchissa määrällisen menetelmän avulla tutkimusaihetta valaistaan yleisellä tasolla ja laadullisen menetelmän kautta pureudutaan tutkimusaiheeseen syventäen tietoa ja ymmärrystä siihen liittyen (Tieteen termipankki 2022).



Bryamanin (2008) paradigmatulkinnan mukaan määrällinen ja laadullinen tutkimus edustaisivat omia paradigmojaan, joiden sisällä useamman tutkimusmenetelmän käyttöä ei pidettäisi mixed methods research-tutkimuksena. Tällä hän tarkoittaa sitä, että aineistonkeruumenetelmät erottelevat laadullisen ja määrällisen aineiston. Tarkennettuna tällä tarkoitetaan sitä, että tutkimus ei olisi monimenetelmällinen, jos aineiston keruu olisi esimerkiksi strukturoimaton havainnointi ja avoin haastattelu, sen sisältäen kaksi laadullista lähestymistapaa. Samalla tavalla voitaisiin todeta, että tutkimus ei täytä näitä kriteereitä, jos määrällisessä tutkimuslomakkeessa on esimerkiksi ”joku muu” kohta tai, että kysymykseen voi täydentää sanallisesti vastauksen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 58.) Monimenetelmätutkimukseksi ei siis lueta saman yksittäisen määrällisen tai laadullisen tutkimusparadigman sisällä suoritettavaa kahden tai useamman tutkimusmenetelmän hyödyntämistä (Sormunen, Saaranen, Tossavainen & Turunen 2013, 313–314).

Tuomi & Sarajärvi (2018) kuvailee, että mixed methods researchin toteutuminen yhdessä tutkimuksessa voisi tapahtua esimerkiksi siten, että laadullinen ja määrällinen osa ovat ikään kuin erillisinä ja tulososassa ne yhdistetään (Tuomi & Sarajärvi 2018, 59). Kyseisellä metodilla pyritään nostamaan molempien kvalitatiivisen sekä kvantitatiivisen menetelmän vahvuuksia, samalla minimoiden niiden heikkouksia korvaamatta kuitenkaan kumpaakaan menetelmää (Opoku, Ahmed & Akotia 2016, 35).

Monimenetelmällinen tutkimus vaatii aina erilaisten aineistojen yhdistämistä. Mixing eli yhdistämistä voidaan käyttää aineiston keruussa, analyysissa, tulkin vaiheessa tai missä tahansa näistä vaiheista. Eri aineistoja voi yhdistää joko samanaikaisesti tai peräkkäisesti. Olennaisinta ”mixaamisessa” on se, että miten yhdistämisen tarkoitus ja ajoitus selitetään. (Seppänen-Järvelä ym. 2019, 335.) Tässä opinnäytetyössä mixingiä käytetään kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen analyysien tulosten tarkasteluvaiheessa kvalitatiivisten tulosten esittelyn yhteydessä.

Niin kutsutussa ”convergent mixed methods”-asettelussa datan keruu ja eri analyysit tapahtuvat ennen tulosten yhdistämistä. Asettelulle on tyypillistä, että datojen keruu ja analyysit tapahtuvat lähes samaan aikaan eivätkä aineistojen keruu tai analyysit vaikuta vielä toisiinsa. Täten voidaan varmistaa, että datan keruun

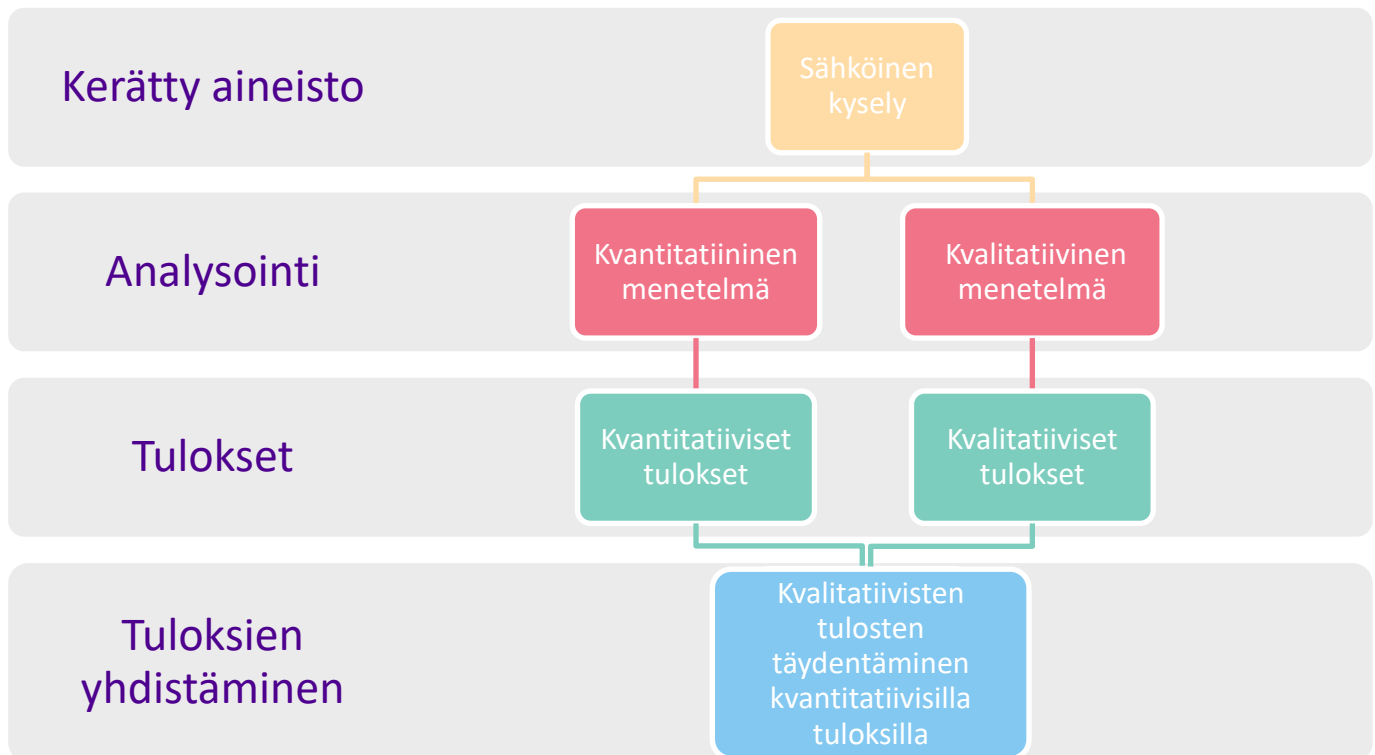
jälkeen löydöksiä tulee sekä kvalitatiiviselta että kvantitatiiviselta puolelta, jotka voidaan sittemmin vertailla tai linkittää toisiinsa. (Fetters & Tajima 2022; Fetters, Curry & Creswell 2013, 2137.)

Morse (2016) muistuttaa, että mixed methods research-asetelmassa toinen tutkimusmenetelmä on niin sanotusti ydinasemassa, tutkien suoraa asetettuja tutkimuskysymyksiä. Toisen menetelmän tarkoituksena on taas korostaa ydinasemassa olevan tutkimuksen tuloksia. Lisäksi kyseisen asetelman haasteena on, että aineistojen yhdistäminen tai aiemmin esitetty mixaaminen ei välttämättä koskaan tapahdu ja aineistot kulkevat erillään aina niiden keräämisestä tulosten esittelyyn asti, jolloin tutkimusasetelman ehdot eivät täyty. (Morse 2016, 219.) Jotta asetelmat metodiin täytyvät, tämän opinnäytetyön kvalitatiivinen aineisto toimii niin sanottuna ydinaineistona, johon yhdistetään kvantitatiivista aineistoa. Kvalitatiivinen aineisto on suunniteltu vastaamaan suuremmin asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Kvantitatiivisen aineiston analyysi tullaan esittämään ensin kokonaisuutenaan, jonka jälkeen esitetään kvalitatiiviset tulokset yhdisteltynä kvantitatiivisilla tuloksilla, jotta saadaan vastaukset asetettuihin tutkimuskysymyksiin.

Monimenetelmällinen tutkimusasetelma on tarkoituksenmukainen vain, mikäli tutkimuskysymys vaatii sen käyttöä (Sormunen ym. 2013, 317). Koska palautekultuuria halutaan tässä tutkimuksessa tutkia määrällisesti useamman osaston kohdalla samalla tutkien palautekulttuurin laatua syvällisemmin, päädyttiin edellä mainittuun lähestymistapaan. Perustelu valitulle lähestymistavalle on mahdollisimman hyvän menetelmän valinta tutkimuskysymyksiin vastaamiseen. Määrällisellä datalla voidaan osoittaa eri teemojen yleistä tilaa ja laadullisella analyysillä pystytään pureutumaan teemoihin syvällisemmin. Pääpainona tutkimuksessa on henkilöstön kokemus, jonka vuoksi kvalitatiivinen aineisto ydinaineistona koettiin parhaaksi ratkaisuksi.

Fettersin & Tajiman (2022) mukaan keskeinen haaste mixed methods-tutkimuksessa on selkeän kuvailun puute siitä, että miten kerätyt laadulliset ja määrälliset aineistot linkitetään toisiinsa (Fetters & Tajima 2022). Koska työssä halutaan tutkia useamman osaston kokemuksia tutkimuskysymyksiin kuitenkin yksilöimättä osastoja, on esitelty menetelmä koettu tarpeelliseksi myös sen vuoksi, että voimme kuvata erityisesti organisaation palautekulttuurin nykytilaa. Määrällisillä

tuloksilla voidaan osoittaa nykytila eri teemojen tilanteesta, muttei välttämättä saada tietoa syvällisemmin henkilöstön näkökulmasta, miksi eri teemat toimivat tai miten niitä mahdollisesti toivotaan kehitettävän. Laadullisen analyysin tuloksilla taas pyritään vastaamaan määrällisen vaiheen puutoksiin. Laadullinen analyysi kuitenkin osoittaa vain jokaisen vastaajan yksilökokemuksia teemoista. Tämän vuoksi laadulliset tulokset voivat tuottaa riippuen yksilöstä tai yksittäisten osastojen omista kulttuureista täysin ristiriitaisia tuloksia keskenään. Kun yhdistellään laadullisiin tuloksiin prosentuaalisia tuloksia määrällisen analyysin pohjalta, mahdollistetaan laadullisten vastausten tietynlainen yleistettävyyys. Mikäli tuloksissa olisi toistuvia samoja kokemuspohjaisia teemoja, tutkijat kokevat, että prosentuaalisilla tuloksilla voidaan osoittaa suurimmat onnistumiset ja mahdolliset kehittämisen tarpeet yksikötason sijaan organisaatiotasolla. Tällä tavoin koemme pystyvämme vastaamaan organisaatiotasolla yleisesti vallitsevaan tilanteeseen palautekulttuurin ja dialogisen johtamisen nykytilasta. Analysoinnin toteutusta selventämistä varten laadittiin kuvio 5. Koemme, että valitsemamme menetelmä on oleellinen sekä tähän opinnäytetyöhön käytettynä perusteltu tutkittaessa kokemuksellista ilmiötä laajemmassa mittakaavassa.



KUVIO 5. Mixed methods menetelmän käyttö opinnäytetyössä.

### 5.1.1 Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä

Kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusta voi kutsua myös tilastolliseksi tutkimukseksi. Sitä hyödyntäen selvitetään ja esitetään lukumäärin sekä prosenttiosuuksin vastauksia tutkimuskysymyksiin. Lähestymistapa edellyttää tarpeeksi suurta ja edustavaa otosta. Aineiston hankinnassa käytetään yleensä standardeitua tutkimuslomakkeita valmiilla vaihtoehdoilla. Asioita kuvaillaan numeraalisten suureiden kautta ja tuloksia voidaan havainnollistaa kuvioin ja taulukoin. Usein myös selvitetään eri tekijöiden välisiä riippuvuuksia tai tutkittavassa ilmiössä tapahtuneita muutoksia. Aineistosta saadut tulokset pyritään yleistämään tutkittuja havaintoyksioitä laajempaan joukkoon tilastollisen päättelyn menetelmin. Kvantitatiivisen tutkimusta hyödyntämällä saadaan yleensä kartoitettua olemassa oleva nykytilanne, mutta ei kyetä riittävästi selvittämään asioiden syitä. (Heikkilä 2014, 15.)

Kvantitatiivisessa analysoinnissa käytetään aineistoon soveltuvia tilastollisia testejä kuten Cronbach alpha -kerrointa, korrelaatiotestejä, t-testiä, Mann Whitney U -testiä ja ristiintaulukointia. Taustamuuttujilla selvitetään ilmiön syy-seuraussuhteita. (Heikkilä 2014, 198.) Tutkittavan datan näkökulmasta muuttujat voidaan jaotella mm. taustamuuttujiin ja varsinaisiin tutkimusmuuttujiin. Tutkimusmuuttujat liittyvät välittömästi tutkittavaan ilmiöön; sen sijaan taustamuuttujat antavat yleisempää tietoa tilastoyksiköstä. Käytännössä jako ei ole välttämättä täysin yksiselitteinen. Eniten käytettyjä taustamuuttujia ovat sukupuoli, siviilisääty, syntymävuosi, ikä ja koulutus. (Kvantitatiivisen tutkimuksen verkkokäsikirja 2021.)

### 5.1.2 Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä

Ladullisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään tutkimuksen tarkasteltavana olevaa ilmiötä kohteena olevan henkilön tai henkilöiden näkökulmista. Tällä tarkoitetaan sitä, että tutkijat ovat kiinnostuneita tutkimuksen kohdejoukon kokemuksista, tunteista, ajatuksista ja niistä merkityksistä, joita ihmiset tutkimuksen kohteena olevalle asialle antavat. (Juuti & Puusa 2020, 9.) Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa kerätään ei-numeraalista dataa, jotta voidaan ym-

märtää erilaisia konsepteja, vaikutuksia tai mielipiteitä (Rashid 2022). Kvalitatiivista tutkimusta hyödynnetään usein humanistisissa sekä yhteiskuntatieteissä, ja sen tarkoituksena on pyrkiä ymmärtämään ihmisten kokemuksia (Bhandari 2023). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei pystytä tilastoiden yleistämiseen ja kyse onkin enemmän jonkin asian tapahtumasta tai ilmiöstä, tai siinä yritetään ymmärtää jotain toimintaa tai antamaan teoreettisesti ymmärrettävä tulkinta jollekin ilmiölle, joka on todettu (Sarajärvi & Tuomi 2018, 83–99).

Laadullisessa tutkimuksessa on tarkoitus edetä käytännön ilmiöistä ja havainnoista yleiselle tasolle eli empiirisestä tiedosta teoriaan. Laadullisessa tutkimuksessa tarkoituksena on ymmärtää ja tulkita sekä mahdollisesti myös mallintaa tutkittavaa ilmiötä. (Pitkäranta 2014, 27.) Laadullisella tutkimusmenetelmällä toteutettavaan tutkimukseen kuuluu aina sisältyä kysymys: mitä merkityksiä tutkimuksella tutkitaan? Tämä edellyttää tutkimuksen tekijöiltä täsmentämistä, tutkitaanko kokemuksiin vai käsityksiin liittyviä merkityksiä. Käsityksien ja kokemusten välillä ei välttämättä ole yhdistävää linkkiä ja kokemus onkin aina henkilökohtainen. Tutkimusmenetelmän erityispiirteenä on, että tavoitteena ei ole totuuden löytäminen tutkittavasta asiasta. (Vilkkä 2021, 118, 120.)

Sisällönanalyysin menetelmissä törmää usein kahteen eri lähestymistapaan, aineistolähtöiseen tai teorialähtöiseen analyysiin. Aineistolähtöisessä analyysissä luodaan tutkimusaineistosta teoreettinen kokonaisuus, jossa analyysiyksiköt valitaan aineistosta tutkimuksen tarkoituksen sekä tehtäväasettelun mukaisesti. Aikaisemmilla havainnoilla, teorioilla tai tiedoilla tutkittavasta ilmiöstä ei kuuluisi olla yhteyttä itse analyysin toteuttamisessa tai lopputulosten kanssa juuri siksi, että analyysi on aineistolähtöistä. Teorialähtöisessä analyysissä taas nojataan johonkin malliin, teoriaan tai auktoriteetin esittämään ajatukseen. Kyseisessä lähestymistavassa on tietty teoria, kehys tai malli ohjaa aineiston analysointia alusta asti. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 80–81.)

Teoriaohjaavassa lähestymistavassa sisällönanalyysi aloitetaan aineistolähtöisen analyysin tavoin aineiston ehdoilla. Eroavaisuus on kuitenkin siinä vaiheessa, miten abstrahoinnissa empiirinen tieto kytketään teoriassa esiintuotuihin käsitteisiin. Kun aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä teoreettiset käsitteet tuo-

daan aineistosta, teoriaohjaavassa lähestymistavassa ne tuodaan valmiina ilmi-  
öistä jo tiedettyinä käsitteinä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 98.) Avointen kysymysten  
analysointiin valittu sisällönanalyysin teoriaohjaava lähestymistapa tässä opin-  
näytetyössä perustellaan siten, että opinnäytetyössä tarkoituksena on vastata  
palautekulttuurin nykytilan hahmottamiseen sekä kehittämisen tarpeiden löytämi-  
seen. Nykytilan hahmottamisen koetaan vaativan aineiston ehdoilla etenemistä,  
koska tutkimme henkilökunnan subjektiivista kokemusta näistä ilmiöistä. Koska  
kirjallisuutta ja tutkittua tietoa palautekulttuurista on kuitenkin paljon, on yleisim-  
piin koettuihin kehittämisen kohteisiin luontevampaa vastata jo tunnistettujen ja  
tutkittujen teemojen kautta kirjallisuuteen ja aikaisempiin tutkimuksiin vedoten.

## 5.2 Tutkimusprosessi

Opinnäytetyöprosessi alkoi ideaseminaarilla lokakuussa 2022, jolloin tutkijat esit-  
tivät aiheideansa opinnäytetyötä varten. Joulukuussa 2022 esiteltiin suunnitelma-  
seminaarissa opinnäytetyön suunnitelma. Ennen tutkimuksen hakua laadittiin tut-  
kimuksen tiedote (LIITE 1), tutkimuksen kyselylomake (LIITE 2), sekä täytettiin  
hakemuslupa tutkimuksesta. Yhdessä opinnäytetyösuunnitelman kanssa liitteillä  
anottiin Pirkanmaan hyvinvointialueen opetusyhtiöltä tutkimuslupaa opinnäy-  
tetyölle tammikuussa 2023. Tutkimuslupa myönnettiin huhtikuussa 2023. Kyse-  
lylomake saatiin jakeluun toukokuussa 2023 ja sen oli auki kuukauden ajan. Lä-  
hetimme muistutussähköpostin osastonhoitajille kahden viikon jälkeen kyselyn  
aloittamisesta.

Kesän 2023 aikana tehtiin tuloksien tulkintaa sekä kvantitatiivisesti että kvalitatii-  
visesti, minkä jälkeen alkoi tuloksien yhteensovittaminen mixed metodin mukai-  
sesti. Kesän aikana myös teoriaosuus hioutui kuntoon ja lähdeviitteitä korjailtiin.

Elokuussa 2023 esittelimme teoriaosuuden seminaarissa kurssitovereille ja opet-  
tajille. Syksy 2023 jatkui tulkintojen parissa ja vastaten tutkimuskysymyksiin. Lo-  
kakuussa 2023 tehtiin vielä tuloksien pohjalta opinnäytetyön lopputuotos jaetta-  
vaksi osastoille ja viimeisteltiin työ palautettavaksi. Marraskuussa 2023 työ pa-  
lautettiin.

### 5.3 Kohderyhmä

Kysely toteutettiin kokonaistutkimuksena yhdellä otannalla sähköisellä kaavakkeella (Heikkilä 2014, 31). Kyselyyn varattiin vastausaikaa yksi kuukausi. Kahden viikon jälkeen lähetettiin muistutusviesti kyselyyn vastaamisesta. Sähköinen kyselylomake kohdistettiin valikoituneiden osastojen vakinaiselle, määräaikaiselle sekä keikkavuoroja tekevälle henkilökunnalle. Kysely ja tiedote kyselystä toimitettiin sähköpostitse valikoituneiden osastojen osastonhoitajille, jotka välittivät kyselyn eteenpäin henkilökunnalle. Kysely välitettiin 196 tutkittavalle. Sähköpostin kautta välitettiin tutkimuksen tiedote sekä linkki kyselylomakkeeseen. Tämän lisäksi tutkijat kävivät osastoilla tutkimuksen alussa tervehtimässä ja viemässä paperisen version tutkimuksen tiedotteesta.

Tutkimukseen valittiin erikoissairaanhoidon vuodeosastoja, joissa on potilastointia vuorokauden ympäri vuoden jokaisena päivänä. Tällä tarkoitetaan pääsääntöisesti kolmessa vuorossa työskentelyä: aamu-, ilta- ja yövuoroissa arkisin, viikonloppuisin ja pyhäpäivinä. Osastoiksi valikoituivat erikoissairaanhoidon osastot, jotta kaikilla osastoilla olisi lähtökohtaisesti samankaltaista toimintaa ja samankaltaiset toiminnot käytettävissään. Ilmiössä tutkitaan myös henkilökunnan keskinäistä palautteenantoa, jota voi tapahtua mihin aikaan tahansa. Tällaisissa ympäristöissä lähiesimiehet ja hallinnon johto ovat paikalla usein vain arki-aamuisin. Työ tehdään pääsääntöisesti työpaikalla, eikä viestintää toteuteta juurikaan etänä, poissulkien sähköpostit. Lähiesihenkilö ja johto ovat siis paikalla vajaat 20 % ajasta, kun potilastyötä tapahtuu eli kun henkilökunta on tekemässä töitä. Toisin kuten päivätoissa lähiesihenkilö on yleensä aina henkilökunnan saavutettavissa. Tämän vuoksi tutkimukseen on valikoitu johdon saavutettavuuden ja työrytmin kannalta samankaltaisia vuodeosastoja, jotta tuloksien virhelähteet voidaan minimoida. Tutkittavien osastojen dataa ei eritellä toisistaan, sillä kyselyssä ei kysytä vastaajan kotiosastoa. Tutkimusluvan hakuvaiheessa organisaation edustajan kanssa sovittiin, että osastot ja toimialueet pidetään nimettömänä.

## 5.4 Kyselylomake

Kyseisessä opinnäytetyössä aineistonkeruu toteutettiin kvantitatiivisesti määrällisillä kysymyksillä esimerkiksi likertin-asteikolla sekä kvalitatiivisesti lomakehaastatteluna avoimilla kysymyksillä. Sekä kvantitatiivinen että kvalitatiivinen aineisto kerättiin samalla kyselyllä myöhemmin esitetyltä kohderyhmältä. Datan keruu toteutettiin yhdellä sähköisellä kyselyllä. Lähestymistapa perustui siihen, että molempia analyysimenetelmiä varten tarvittava data saatiin kerättyä samanaikaisesti. Koemme, että aineiston keruu tällä tavoin noudattaa edelleen alaotsakkeessa 5.1 esitetyn Bryamanin (2008) näkemystä oikein toteutetun mixed methods researchin vaatimuksista, sillä aineiston keruu toteutuu sekä kvantitatiivisen että kvalitatiivisen tutkimuksen periaatteiden mukaisesti.

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa kyselylomake on käytetyin tapa aineiston keräämiseen. Se sopii hyvin, kun aineistoa kerätään isolta ja hajautetulta väeltä, sen etuna myös on, että vastaaja jää tuntemattomaksi. Muita keinoja voisivat olla systemaattinen havainnointi tai valmiiden rekisterien havainnointi. Kyselytutkimuksessa vastaaja itse lukee kysymyksen ja vastaa siihen kirjallisesti. (Vilka 2021, 94.) Tällöin esiin nousee kyselylomakkeen kysymysten tarkka asettelu niin, että ne on esitetty selkeästi ja neutraalisti, etteivät kysymykset johdattele vastaajaa.

Pääsääntöisesti lomakehaastattelua käytetään tutkimuksissa, joissa on tarkoitus kvantifioida aineisto ja hyödyntää sitä tilastollisten analyysien keinoilla. Lomakehaastattelussa pystytään kuitenkin myös käyttämään avoimia, ilman vaihtoehtoja olevia kysymyksiä, jotka voidaan käsitellä määrällisesti tai laadullisesti. Avointen kysymysten määrä ja vastausten laajuus määrittää sen, voidaanko näitä avonaisia vastauksia soveltaa laadullisen analyysin keinoin. (Saaranen-Kauppinen ym. 2009, 57.) Lomakehaastattelua voidaan käyttää kvalitatiivisen aineiston hankintaan, kun tutkittavia teemoja voidaan rajata suppeampaan muotoon. Jos asia on purettavissa esimerkiksi kolmesta kuuteen empiiriseen tutkimuskysymykseen haastattelulomakkeessa, lomakehaastattelu on toimiva laadullisen tutkimusaineiston keräämisen metodi. Lomakehaastattelulle on ominaista, että tutkijat ovat päättäneet ennalta ja harkitusti kysymysten muodon ja tarpeen mukaan esitysjärjestyksen. (Vilka 2021, 123.) Lomakehaastattelussa täytyy kysyä tutkimuksen tarkoituksen ja tutkimuskysymyksiin heijastaen oleellisia kysymyksiä ja jokaiselle



esitetyle kysymykselle kuuluu löytyä perustelut tutkimuksen teoreettisesta viitekehystä (Tuomi & Sarajärvi 2018, 65).

Kyselylomakkeen suunnittelu lähti liikkeelle opinnäytetyön tutkimuskysymyksistä. Taulukossa 3. on havainnollistettu, kuinka kyselylomakkeen eri osiot vastaavat tutkimuskysymyksiin. Kyselyn muuttujien valinta tulee olla perusteltavissa teorian pohjalta (Vilka 2021, 105; Heikkilä 2014, 45–46).

TAULUKKO 3. Tutkimusongelmiin vastaavat kysymykset.

Tutkimuskysymys:	Kyselylomakkeen kysymykset:
1. Millaiseksi palautekulttuuri koetaan henkilöstön näkökulmasta Taysin vuodeosastoilla?	7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14
2. Mikä on henkilöstön näkemys esihenkilön roolista dialogisen palautekulttuurin kehittämisessä ja ylläpitämisessä?	15, 16, 17
3. Miten dialogista palautekulttuuria voisi kehittää Taysin vuodeosastoilla?	18, 19

Lähdimme siis muodostamaan kyselylomakkeen runkoa opinnäytetyön teemojen ympärille ja yhdessä ohjaavan opettajan kanssa hiomaan kysymyksiä neutraaliin ja kattavaan muotoon. Koska tutkijat itse työskentelevät kohdeorganisaatiossa, niin olemme varmistuneet siitä, että kysyttävät käsitteet ovat kohderyhmän ymmärrettävissä. Tätä voidaan myös kutsua operationalisoinniksi. (Vilka 2021, 102–104). Operationalisointia testattiin myös kyselylomakkeen valmistuttua esitestauksilla, jota kuvataan myöhemmin lisää.

Kyselylomakkeen sisällön ollessa valmis, lähdettiin kyselylomaketta siirtämään sähköiseen muotoon. Sähköinen kyselylomake edellyttää, että kaikilla vastaajilla on samat tietotekniset taidot kyselyn vastaamiseen (Vilka 2021, 95). Kohdejoukollamme on kaikilla käytettävissä organisaation työ sähköposti, joten perusedellytysten pitäisi täytyä. Tampereen ammattikorkeakoulun tarjoamaan E-lomake-editoriin syötimme kysymykset ja jaottelimme osiot kokonaisuuksiksi niin, että sivun vaihtuessa myös näkökulma vaihtui. Teemat on esitelty Taulukossa 4.

Tällöin myös kyselylomakkeen yhden sivun näkymä pysyi maltillisena ja helposti lähestyttävänä.

TAULUKKO 4. Opinnäytetyön kyselylomakkeen teemat.

Opinnäytetyön kyselylomakkeen teemat
1. Taustakysymykset (Kysymykset 1-6)
2. Palautteen vastaanottaminen työyhteisössä (Kysymykset 7-8)
3. Palautteen antaminen työyhteisössä (Kysymykset 9-10)
4. Palautteen muoto (Kysymys 11)
5. Työyhteisön palautekulttuurin vuorovaikutus (Kysymykset 12-14)
6. Työyhteisön dialoginen johtaminen (Kysymykset 15-19)

Kyselylomakkeen testaus tarkoittaa muutamaa perusjoukkoa vastaavaa testaa- jaa, jotka arvioivat kriittisesti kyselylomakkeen selkeyttä, vastausvaihtoehtoja, pi- tuutta sekä vastausaikaa (Vilka 2021, 108). Pyysimme muutamaa sote-alan henkilöä, jotka osasivat arvioida kysymyksiä niiden oikeassa ympäristössä, tes- taamaan sähköistä kyselyämme. Osalle vastaajista opinnäytetyömme tutkimus- kysymyksetkin olivat entuudestaan tuttuja, joten he osasivat verrata sisältöä tut- kittuun ilmiöön. Esitestauksen perusteella teimmekin muutamia selvennyksiä ky- symyksiin, jotta vastaajan on helpompi ymmärtää kysymyksiä. Selkeä ulkomuoto ja visuaalinen esitystapa sai erityisesti kiitosta. Myös kyselyn sisältö koettiin mo- nipuolisena ja kattavana.

Kyselylomakkeen määrällinen osio koostui pääsääntöisesti monivalintakysymyk- sistä, eli suljetuista kysymyksistä, joissa kysymysmuoto oli vakioitu, jotta vastaus- vaihtoehdot saivat olla vakioidut (Vilka 2021, 106). Näissä suljetuissa moniva- lintakysymyksissä käytettiin Likertin-asteikkoa viidellä arvolla (1=täysin eri mieltä...5=täysin samaa mieltä) (Heikkilä 2014, 49–51). Kyselyssä on myös se- kamuotoisia kysymyksiä, joissa osa vastausvaihtoehdoista on annettu. Seka- muotoiset kysymykset ovat hyviä silloin, kun epäillään, että tutkijat eivät osaa an- taa kaikkia vaihtoehtoja (Vilka 2021, 106). Tutkijat olettavat, että suljetut kysy- mykset yhdessä kyseisten taustamuuttujien kanssa antavat suuntaa eri ryhmitys- ten perusteella tutkittavan ilmiön onnistumisien ja mahdollisten kehityskohteiden löytämisessä.

Koska tutkittavan ilmiön kokeminen on riippuvainen myös ihmisten yksilöllisyydestä ja yksilöllisistä tarpeista, joita tutkimuksen taustamuuttujat eivät kuvaa, eivät kyseiset taustamuuttujat voi kuvastaa tutkittavien kohteiden persoonaa. Tämän myötä vain kvantitatiivisesti toteutettu analyysi kyseisillä taustamuuttujilla koetaan tutkijoiden puolesta liian suppeaksi tutkimuskysymyksiä tarkasteluksi. Sen takia kysely sisältää myös seitsemän avointa kysymystä, joista suoritetaan sisällönanalyysi. Avoimilla kysymyksillä tavoitellaan vastaajilta spontaanisti annettuja vastauksia, jolloin avointen kysymyksiä kysymysasettelu tuleekin harkita tarkoin (Vilkkä 2021, 106). Kyselylomakkeessa avoimet kysymykset oli aseteltu kyselyn loppupuolelle, jotta käsiteltävä aihealue oli tullut vastaajalle jo monivalintakysymyksiä ja sekamuotoisten kysymyksiä kautta tutuiksi.

Vasta tuloksia tulkitessa jäimme pohtimaan, kuinka kyselylomaketta olisi kannattanut vieläkin hioa. Osa kysymyksistä oli muodossa, "laita x ruutuun". Näiden tulkinta SPSS-ohjelmalla oli mahdotonta, jonka vuoksi osan tuloksista joutui käsittelemään Excel-ohjelman kautta. Toisaalta tämäkään ei haitannut tulkintoja lainkaan, vaan saimme juuri sen näköistä dataa, mitä kyseisillä kysymyksillä halusimmekin saada.

#### **5.4.1 Kvantitatiivisen analyysin toteutus**

Tutkimusajan päätyttyä alkoi tutkimusaineiston käsittely. Tilastollisen eli kvantitatiivisen tutkimusaineiston käsittelyyn on useita tilasto-ohjelmia, joista nyt käytössä on ollut SPSS-ohjelma. SPSS-ohjelman etuna ovat nopeat ja monipuoliset taulukko-ohjelmat, kokeneempi käyttäjä hallitsee ohjelmiston grafiikkatoiminnotkin (Heikkilä 2014, 119). Kaikki ohjelmat eivät tarjoa näitä ominaisuuksia samassa ohjelmistossa.

Aineiston ollessa SPSS-ohjelmistossa, käydään data ensin tarkasti läpi ja määritellään muuttujat, jotta aineistosta voidaan tämän jälkeen tehdä testejä ja taulukointeja. Jokainen sarake on hyvä käydä läpi mahdollisten puuttuvien tietojen tai tiedon syöttövirheiden vuoksi. Sarakkeet on myös hyvä nimetä uudelleen vastaa-

maan kyselylomakkeen tietoja, jotta myöhemmissä vaiheissa ei tule tiedon käsittelyvirheitä. Aineiston huolellinen syöttö lisää materiaalin luotettavuutta. (Heikkilä 2014, 127.)

Jokainen kysymys pitää määritellä omalle mitta-asteikolleen riippuen siitä, mitä mitataan. Käytettävissä on nominaaliasteikko eli luokitteluasteikko, jossa asiat kuuluvat tiettyyn luokkaan, eikä niitä voida asettaa järjestykseen. Hyvä esimerkki nominaaliasteikosta on esimerkiksi sukupuoli. Jos muuttujat voidaan laittaa mitattavaan järjestykseen, niin voimme puhua ordinaaliasteikosta. Mielipidemittaus on tyypillinen järjestysasteikollinen mittari, jossa kyselyyn saadut vastakset voidaan asettaa paremmuusjärjestykseen. Ordinaaliasteikosta ei yleensä voida ottaa keskiarvoja, mutta mielipidemittauksissa keskiarvo antaa yleiskuvan tutkittavasta ilmiöstä. Välimatka- eli intervalliasteikossa mitattavien ilmiöiden etäisyys tunnetaan, esimerkiksi puhuttaessa vuosiluvuista tai työkokemuksista. Kyselyssä käytimme Likertin asteikkoa mittaamaan mielipidettä. Likertin asteikko on järjestysasteikollinen (ordinal). (Heikkilä 2014, 51, 81–82).

Taustamuuttujalla tarkoitetaan selittävää tekijää ilmiölle, tällainen voi olla esimerkiksi ikä, sukupuoli tai ammatti (Heikkilä 2014, 280). Tässä kyselyssä taustamuuttujina olivat ikä, koulutus ja työuran pituus. Emme kokeneet sukupuolella olevan tässä tutkimuksessa merkitystä, kun tarkastelemme asiaa sukupolven kannalta.

Tutkimustulokset esiteltiin tässä taulukoiden, kuvioiden ja sanallisten kuvailujen avulla. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa on käytetty Cronbachin alpha -kerrointa ja Spearmanin korrelaatio -kerrointa. Spearmanin korrelaatiokerroin mittaa järjestysasteikollisia muuttujia (Heikkilä 2014, 92). Osatekijöiden yhtenäisyyttä mitattiin Cronbachin alpha -arvolla, joka kertoo mittarin reliabiliteetista, eli mittarin kyvystä tuottaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Reliabiliteetti-arvo on välillä 0 ja 1, jolloin korkeampi arvo kertoo osion luotettavuudesta. Arvon ollessa luotettava eli yli 0,7, voimme olla tyytyväisiä, että osion eri osa-alueet mittaavat samantyyppistä asiaa. SPSS-ohjelmassa Cronbachin alpha -kerroin on käytetty arvo reliabiliteetin mittaamiseen. (Heikkilä 2014, 178). Taulukossa 5. on kuvattu kyselylomakkeen eri osioiden luotettavuutta. Kaikkien osioiden ollessa yli 0,7, voimme todeta mittarien olevan luotettavia.

TAULUKKO 5. Osioiden luotettavuuden testaus.

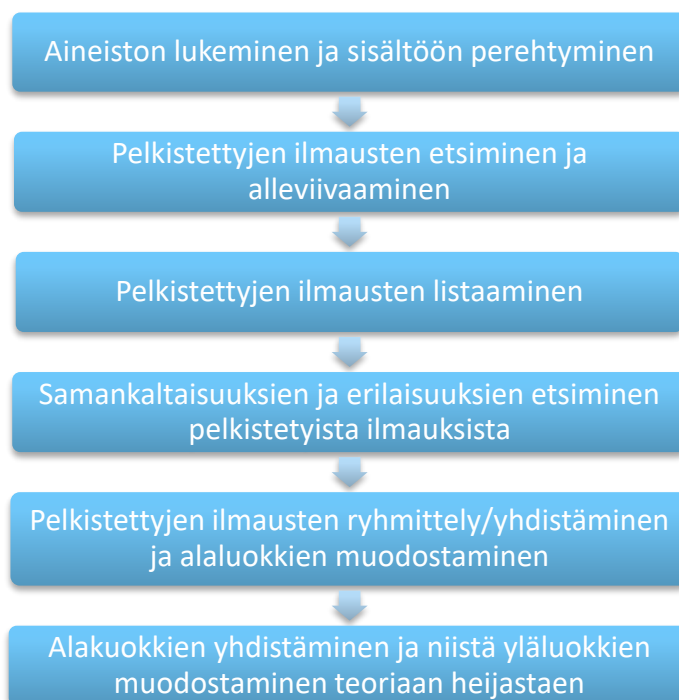
Osiot	Cronbach alpha -arvo
Palautteen vastaanottaminen (N=10)	$\alpha = ,733$
Palautteen antaminen (N=15)	$\alpha = ,887$
Palautekulttuurin vuorovaikutus (N=13)	$\alpha = ,942$
Dialoginen johtaminen (N=11)	$\alpha = ,944$

#### 5.4.2 Kvalitatiivisen analyysin toteutus

Sisällönanalyysissä pyritään toteuttamaan kuvaus ilmiöstä, jota tutkitaan kiteytytyssä ja yleisessä muodossa. Aineistolähtöinen eli induktiivinen sisällönanalyysi jaetaan karkeasti 3 vaiheeseen, joita ovat aineiston pelkistäminen eli redusointi, aineiston ryhmittely eli klusterointi ja teoreettisten käsitteiden luominen eli abstrahointi. Pelkistämävaiheessa alkuperäistä dataa redusoidaan siten, että aineistosta karsitaan tutkimuskysymysten kannalta epäolennainen pois dataa tiivistämällä tai pilkkomalla. Datun redusoinnin jälkeen aineisto klusteroidaan eli ryhmitellään. Silloin aineistosta etsitään samankaltaisuuksien ja eroavaisuuksien kuvaat käsitteet. Samat ilmiöt ryhmitellään yhteen, jolloin ne luovat alaluokat. Klusteroinnin jälkeen data abstrahoidaan eli data käsitteellistetään. Käsitteet puolestaan voidaan yhdistellä yläotsikoiksi ja mahdollisesti vielä pääotsikoiksi. Tämä käsitteiden yhdistely muodostaa avointen kysymysten osalta vastaukset tutkimuskysymyksiin. Sisällönanalyysi pohjautuu tulkintaan sekä päättelyyn, jossa kuljetaan empiirisestä aineistosta käsitteellisempään näkemykseen ilmiöstä, jota ollaan tutkimassa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 91–93.)

Teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä lähdetään toteuttamaan aineistolähtöisten eli induktiivisen sisällönanalyysin käsittelyperiaatteiden mukaisesti. Teoriaohjaava analyysi perustuukin induktiiviseen päättelyyn, johon voidaan tuoda teoriaa ohjaamaan lopputulosta. Tuomi & Sarajärven (2018) mukaan se, missä vaiheessa teoria otetaan ohjaamaan päättelyä, ei omaa mitään sääntöä. Siihen missä vaiheessa teoria otetaan ohjaamaan päättelyä, on aineistolähtöinen ja tutkijakohtainen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 84.) Työssä päädyttiin siihen ratkaisuun, että ana-

lyysi eteni induktiivisesti klusterointivaiheeseen eli alaluokkien luontiin ja ryhmitelyyn aineistolähtöisesti. Abstrahoinnin vaiheessa siirryttiin teorialähtöisempään suuntaan ja yläluokat pyrittiin tuomaan teoriasidonnaisen periaatteen mukaisesti joko teoriasta jo tiedettyinä ilmiöinä tai otsikkoina, joiden kytkös viitekehykseen on havaittavissa. Kyseiset teoreettiset käsitteet tuodaan opinnäytetyön teoreettisesta viitekehyksestä ja siinä käytetyistä tutkimuksista. Teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä on tarkoitus toteuttaa kuvion 6 mukaisesti.



KUVIO 6. Teoriaohjaavan sisällönanalyysin toteutus (mukaillen Tuomi & Sarajärvi 2018, 90–91).

Sisällönanalyysin toteutus aloitettiin siirtämällä vastaukset e-lomake editorista Word tiedostoon siten, että kaikki vastaukset samaan kysymykseen olivat allekkain. Tämän jälkeen aineistoon tutustuttiin huolellisesti. Sähköisen kyselyn 39 vastaajasta, seitsemään avoimeen kysymykseen tuli 35-17 vastausta, ensimmäisen kysymyksen sisältäen eniten vastauksia ja vastausmäärän laskien tasaisesti avointen kysymysten edetessä. Vastaukset olivat pituudeltaan parista lauseesta muutamaan sanaan.

Kun kysymykset oli siirretty, aloitettiin aineiston värikoodaaminen, jotta samoja teemoja saatiin siirrettyä seuraavaan Word tiedostoon. Aineistoa alettiin redusoi-

maan eli sisältöä pelkistettiin oleellisia teemoja tutkimuskysymyksiin peilaten kuitenkin aineiston ehdoilla. Pelkistämisessä huomioitiin, että yksittäinen vastaus voi sisältää useammankin pelkistykseen. Redusoinnin jälkeen aineisto ryhmiteltiin siten, että yhteen tuotiin samankaltaisia pelkistyksiä, jotka muodostivat alaluokat. Alaluokat käsitteellistettiin yläluokiksi siten, että yläluokka nimettiin teoriasidonnaisesti, elleivät kyseiset yläluokat nousseet jo automaattisesti teoreettisen viitekehyksen kautta tunnistettavaksi. Sisällönanalyysi toteutettiin jokaisesta avoimesta kysymyksestä yksitellen erikseen riippumatta muusta datasta. Vaikka vastauksia oli määrällisesti hyvin, oli osa vastauksista sisällöllisesti niukkoja. Jokaisen lomakehaastattelun kysymyksistä muodostuneet yläluokat on esitelty kuviossa 7 ja avataan tutkimustulosten esittelyssä.



KUVIO 7. Sisällönanalyysistä muodostuneet pää- ja yläluokat.

Lisäksi ennen varsinaisia tutkimuskysymyksiin vastaavia tutkimustuloksia, esitellään vielä yksi avoin kysymys taustaa kartoittavana tekijänä. Henkilöstöltä kysyttiin avoin kysymys: ”Kerro lyhyesti, miten ymmärrät käsitteen palaute”. Kysymyk-

sen tarkoituksena oli lisätä tulosten luotettavuutta, varmistamalla että tutkijat ymmärtävät mitä käsite palaute tarkoittaa nimenomaan tutkittaville. Vastausten pituus vaihteli pääosin lauseesta jopa neljään lauseeseen. Toisin kuten tutkimuskysymyksiin vastaavat kuusi kysymystä, jotka käsiteltiin teoriasidonnaisen sisällönanalyysin mukaisesti, kysymys palautteen ymmärtämisestä terminä käsiteltiin sisällön erittelyllä. Tuomi & Sarajärven (2018) mukaan sisällön erittelyllä tarkoitetaan aineiston analyysiä, jossa aineistoa kuvataan enemmän kvantitatiivisesti mitä teksti sisältää siinä missä sisällönanalyysissä aineistoa kuvataan sanallisesti (Tuomi & Sarajärvi 2018, 89).

Sisällönanalyysia ja erittelyä muodostui 20 tiivistä sivua Word-dokumenttiin. Sisällönanalyysiä muodostui raportoitavaksi niin paljon, että analyysin toteutumista alkuperäisestä lainauksesta yläluokan muodostumiseen asti kuvataan koko datan esittämisen sijaan muutamalla esimerkillä (LIITE 5). Koska sisällönanalyysin ydin oli teoriasidonnaisen analyysin toteuttamisessa, on analysoinnin toteutumisen läpinäkyvyyden lisäämisen vuoksi kaikki alaluokista muodostuneet yläluokat esitelty tiivistettynä (LIITE 6).



## 6 TUTKIMUSTULOKSET

### 6.1 Kvantitatiiviset tulokset

Ensimmäisessä alaluvussa käydään läpi vastaajien taustatiedot. Toisessa alaluvussa käsitellään palautteen vastaanottamista ja palautteen antamista, sillä ne kulkevat usein käsikädessä. Kolmannessa alaluvussa käydään palautteen muotoja läpi ja neljännessä osiossa tarkastellaan dialogista johtamista. Nämä tiedot toimivat pohjatietoina tulosten mixausta varten.

#### 6.1.1 Vastaajien taustatiedot

Kysely lähetettiin kahdeksan osaston osastonhoitajalle, jotka välittivät kyselyn eteenpäin henkilökunnilleen. Kysely lähti yhteensä 196 hoitajalle, joista vastasi 39 henkilöä, joten vastausprosentiksi muodostui 19,9 %.

Kyselyyn vastanneista 74,4 % edusti sairaanhoitajia ja 20,5 % lähi- tai perushoitajia. Kyselyyn vastanneista kaksi oli jättänyt ikänsä ilmoittamatta ja vastauksia tarkastaessa yhden ikä oli virheellinen (liian nuori ollakseen työelämässä). Tämä ikä on vastauksien oikeellisuuden vuoksi korjattu tyhjäksi. Vastaajien ikä oli 22–63 vuotta keski-ikä ollessa 44,5 vuotta. Vastaajista 50 % edustaa x-sukupolvea ja suuria ikäluokkia (yli 43-vuotiaita), kun vastaavasti 50 % on milleniaaleja ja z-sukupolven edustajia (alle 44-vuotiaita) (taulukko 6).

Työkokemusvuodet sosiaali- ja terveysalalla (jatkossa sote-alalla) vaihtelivat 2–38 työvuoden välillä, keskiarvon ollessa 19,8 vuotta. Nykyisessä työyksikössä 1–27 vuotta, keskiarvolla 9,5 vuotta. Vakituudessa työsuhhteessa oli 87,2 % vastaajista, kun 12,8 % oli määräaikaisessa työsuhhteessa (taulukko 6).

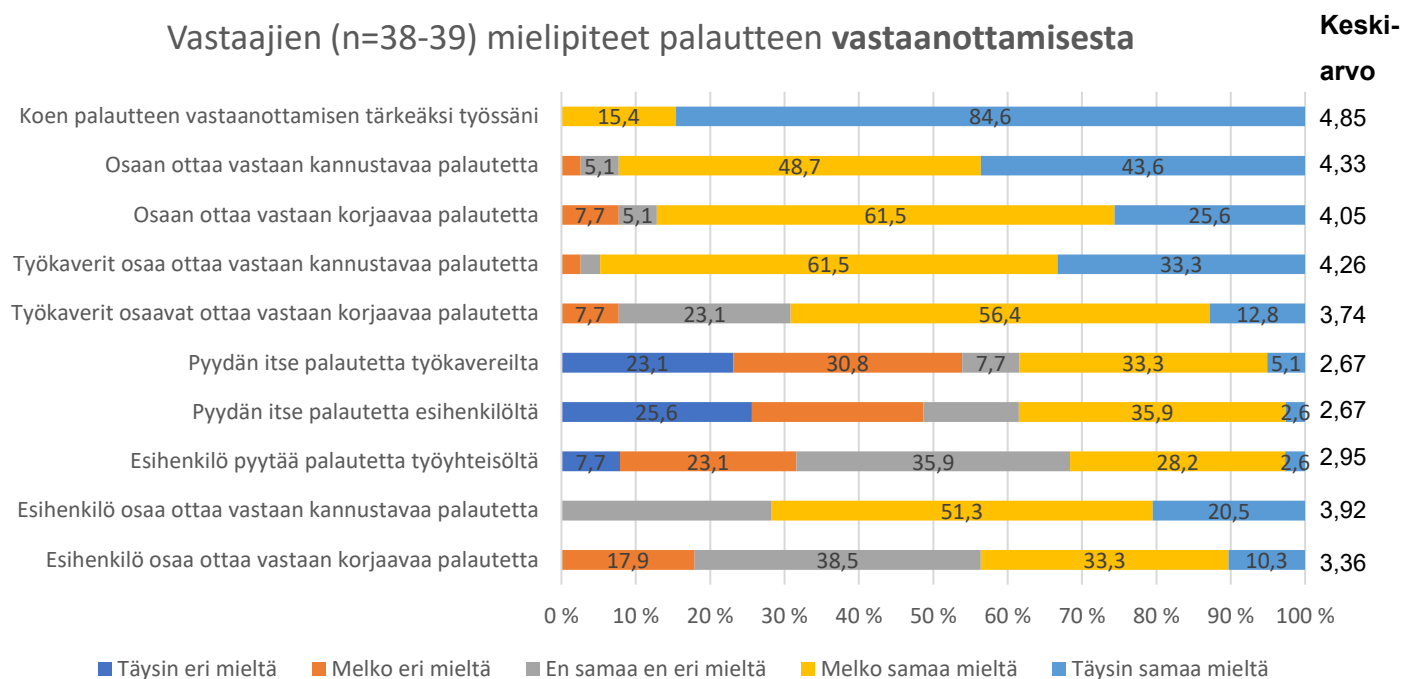
TAULUKKO 6. Vastaajien taustatiedot (N=33 - 39).

<b>Ikä</b>		<b>Viimeisin tut- kinto</b>	
Nuorin	22	Sairaanhoidaja (tai vastaava kou- lutus)	74,4 %
Vanhin	63	Lähi- tai perushoi- taja	20,5 %
Keski-ikä	44,5	Muu	5,1 %
<b>Työkokemus työyksikössä (sote-alalla)</b>		<b>Työsuhteen muoto</b>	
Lyhyin	1 (2)	Vakituinen	87,2 %
Pisin	27 (38)	Määräaikainen	12,8 %
Keski-arvo	9,5 (19,8)	Keikkalainen	-

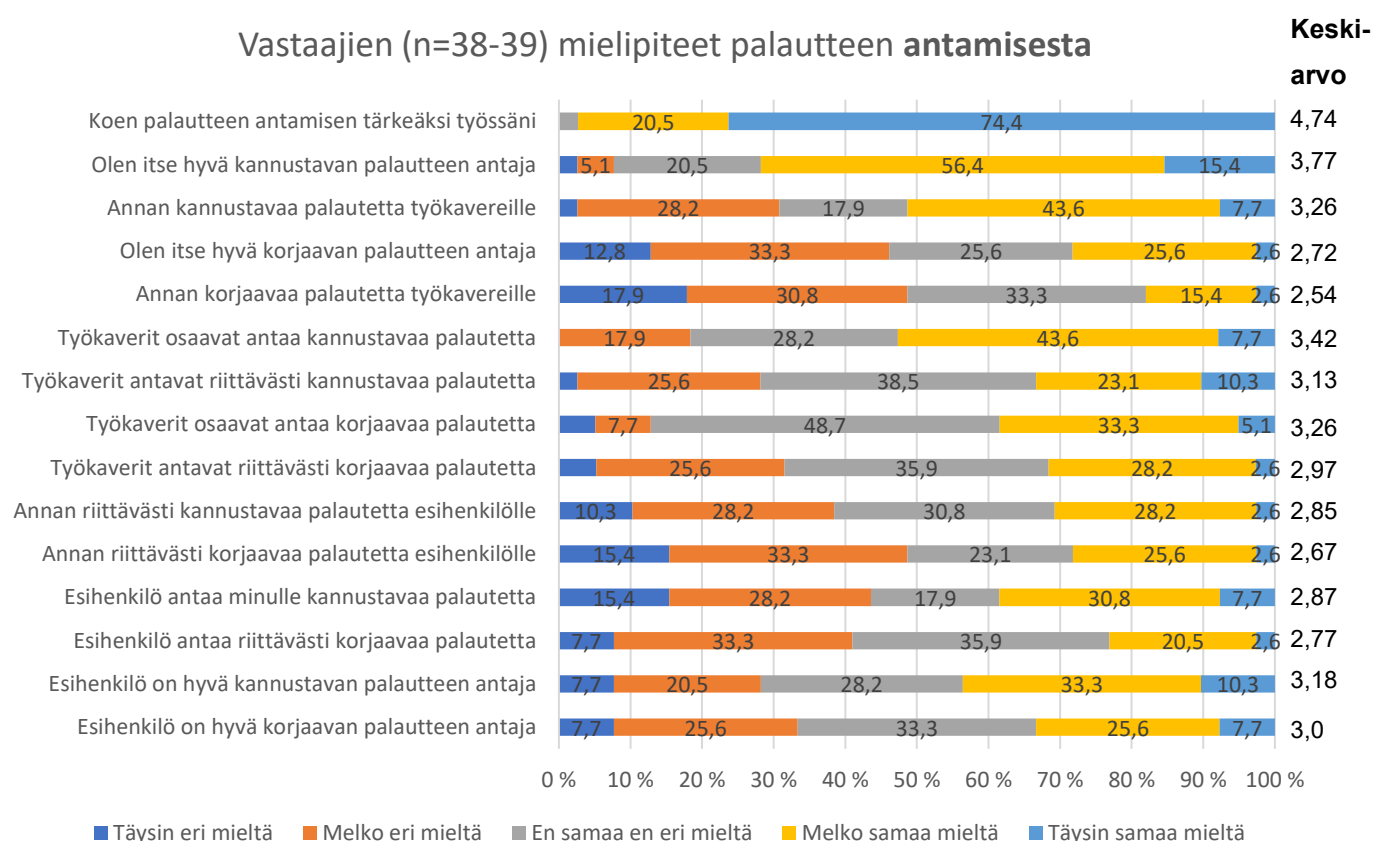
### 6.1.2 Palautekulttuuri

Palautteen antaminen ja vastaanottaminen koetaan erittäin tärkeänä, mutta korjaavan palautteen antaminen on tulosten mukaan vaikeampaa (kuvio 8). Vanhemmat vastaajat kertovat antavansa riittävästi kannustavaa ( $r=0,020$ ,  $p=0,387^*$ ) sekä korjaavaa ( $r=0,029$ ,  $p=0,036^*$ ) palautetta. Vastaajat kokevat, että heillä on valmiutta vastaanottaa palautetta, mutta palautetta saisi tulla enemmän (kuvio 8). On mainitsemisen arvoista, että etenkin vanhemmat työntekijät kokevat, että työ-kaverit osaavat ottaa vastaan palautetta ( $r=0,248$ ,  $p=0,144$ ).

Vastaajat tunnistavat, että esihenkilölle voisi palautetta antaa enemmänkin ja esihenkilö voisi palautetta kyetä vastaanottamaankin (kuvio 9). Nuoremmat työntekijät kokevat, että esihenkilö pyytää palautetta työyhteisöltä ( $r=-0,421$ ,  $p=0,012$ ). Kuitenkin toivotaan, että esihenkilö antaisi kehittäväää ja korjaavaa palautetta enemmän (kuvio 9).

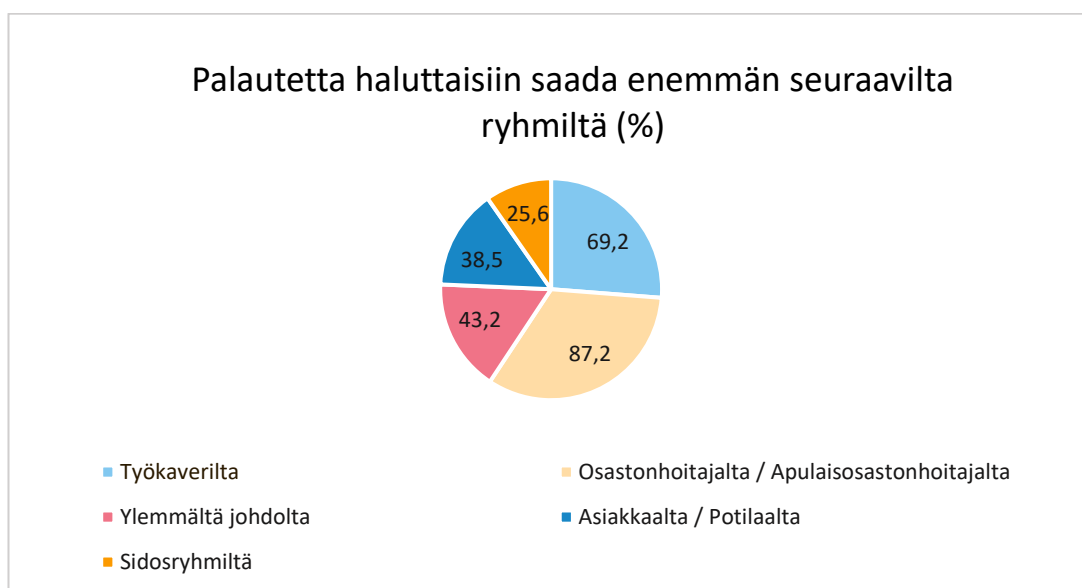


KUVIO 8. Vastaajien mielipiteet palautteen vastaanottamisesta.



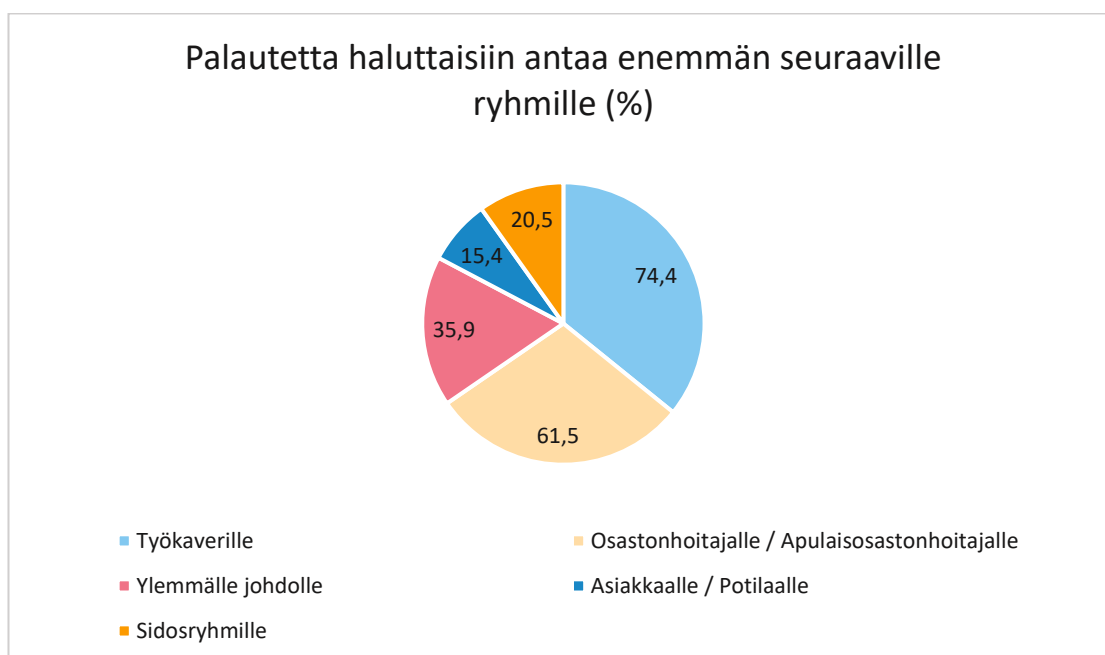
KUVIO 9. Vastaajien mielipiteet palautteen antamisesta.

Vastaajista 87 % halusi saada palautetta enemmän etenkin osastonhoitajilta tai apulaisosastonhoitajilta. Työtovereilta tullutta palautetta kaipasi 69 % ja ylemmältä johdolta tullutta palautetta 43,6 % (kuvio 10).



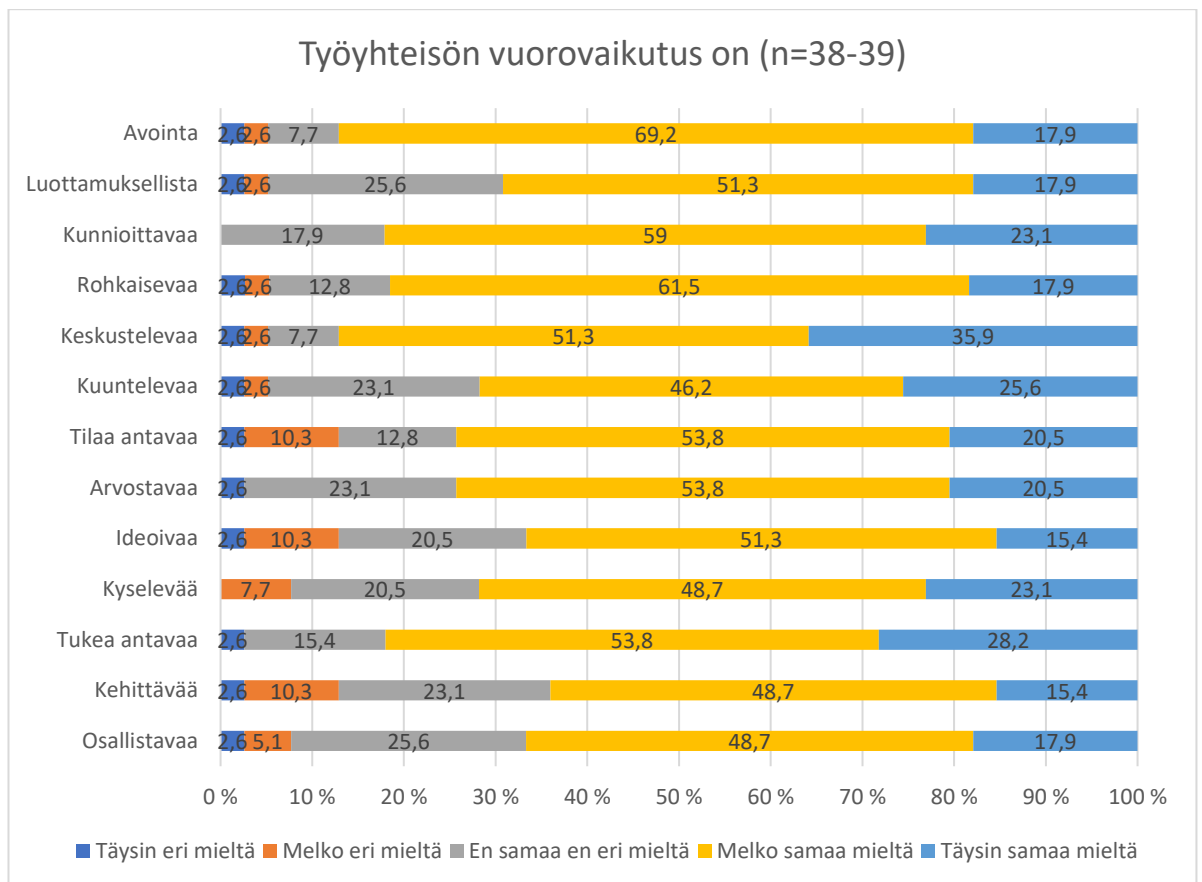
KUVIO 10. Vastaajat (n=39) haluisivat saada enemmän palautetta seuraavilta ryhmiltä.

Jopa 74,4 % haluaisi antaa enemmän palautetta työkavereille ja 61,5 % enemmän palautetta osastonhoitajalle tai apulaisosastonhoitajalle. Vastaajista 35,9 % halusi antaa enemmän palautetta suoraan ylemmälle johdolle (kuvio 11).



KUVIO 11. Vastaajat (n=39) haluisivat antaa enemmän palautetta seuraaville ryhmille.

Vastaajista 36 % oli täysin samaa mieltä, että vuorovaikutus työyhteisössä on keskustelevaa (kuvio 12). Merkittävä havainto kuitenkin on, että etenkin nuoremmat työntekijät kokevat työyhteisön keskustelevana ( $r=0,006$ ,  $p= -0,450^{**}$ ) ja kuuntelevana ( $r=0,006$ ,  $p= -0,450^{**}$ ). Kaikissa vastauksissa työyhteisön kuuntelevuus aiheutti enemmän hajontaa, kuitenkin lähes puolet vastaajista oli melkein samaa mieltä ja neljännes täysin samaa mieltä. Nuoremmat vastaajat kokivat työyhteisön myös enemmän arvostavana ( $r= 0,03$ ,  $p= -0,361^*$ ), kyselevänä ( $r= 0,022$ ,  $p= -0,387^*$ ) ja tukea antavana ( $r= 0,031$ ,  $p= -0,360^*$ ).



KUVIO 12. Työyhteisön vuorovaikutus, n=38–39.

Valtaosa koki työyhteisön vuorovaikutuksen rohkaisevana ja osallistavana. Vastaajista 10,3 % on melko eri mieltä sen suhteen, onko työyhteisö tilaa antava, ideoiva tai kehittävä (kuvio 12).

### 6.1.3 Palautteen muodot

Vastaajilta (n=39) tiedusteltiin, miten he toivovat saavansa ja antavansa palautetta. Valtaosa toivoi saavansa (92 %) ja antavansa (79 %) palautetta kasvotusten. Kehityskeskustelut nousivat selkeänä sijaintina palautteen antamiselle (56 %) ja vastaanottamiselle (82 %), mutta myös osastotunnit ja sähköpostilla annetut palautteet koettiin toivottuina ja hyväksytyinä. Anonyymit eli ilman nimeä annettavat palautteet saivat myös kannatusta, 13 % toivoi saavansa palautetta anonyymisti ja 21 % toivoi antavansa palautetta nimettömänä. Myös tekstiviesti, Teams ja muistilappu saivat muutamia hajaääniä, mutta jääden selkeästi alle 10 % kannatukseen (taulukko 7).

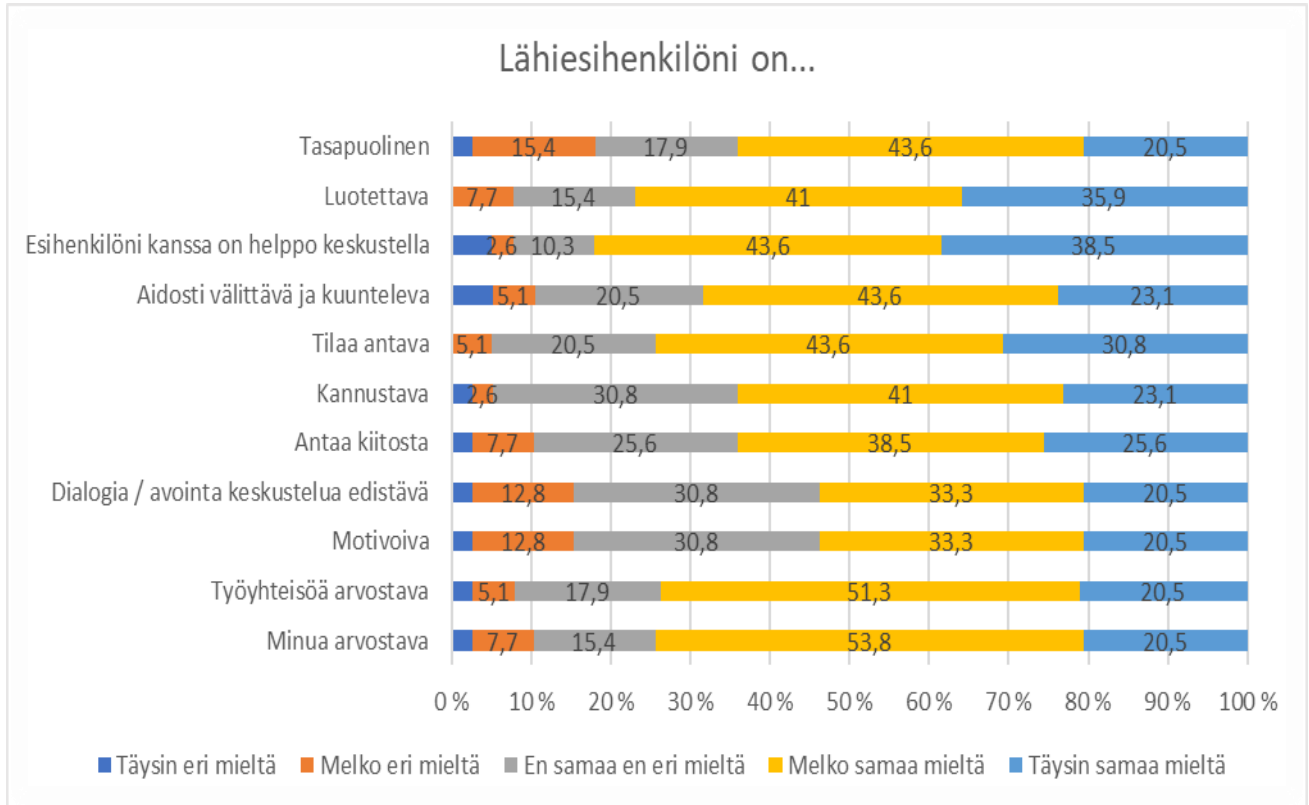
TAULUKKO 7. Vastaajien (n=39) toiveet palautteen saamisen ja antamisen muodoista.

Valitse yksi tai useampi	Toivon saavani palautetta %	Toivon antavani palautetta %
Kasvotusten	92	79
Sähköpostitse	28	23
Tekstiviestillä	3	3
Kehityskeskustelussa	82	56
Teams / Skype	3	3
Muistilapulla	3	8
Osastotunnilla	33	36
Tiimipalavereissa	5	5
Anonyymisti	13	21

### 6.1.4 Dialoginen johtaminen

Lähiesihenkilö koetaan ennen kaikkea sellaisena, jonka kanssa on helppo keskustella, luotettavana ja tilaa antavana (kuvio 13). Etenkin nuorien mielestä esihenkilöä oli helppo lähestyä ( $r=0,012$ ,  $p=-0,416^*$ ). Esihenkilön toiminnan kokeminen tasapuoliseksi saa paljon hajontaa, kun jopa 15,4 % on melko eri mieltä tasapuolisuudesta ja 17,9 % ei osaa sanoa tarkempaa mielipidettä. Valtaosa kuitenkin kokee tasapuolisuuden toteutuvan (kuvio 13). Etenkin nuoret työntekijät

kokevat esihenkilön edistävän avointa keskustelua ( $r= 0,018$   $p= -0,392^*$ ) ja aidosti välittävän ja kuuntelevan ( $r=0,047$ ,  $p= -0,337^*$ ). Vastaajista 70 % kokee esihenkilön arvostavan työntekijöitä sekä työyhteisöä, ja yli puolet kokee esihenkilön antavan kiitosta.



KUVIO 13. Vastaajien (n=38–39) arviot omasta lähiesihenkilöstöstään.

## 6.2 Kvalitatiiviset tulokset ja tulosten mixaus

Kvalitatiivisissa tuloksissa esitetään yhden taustaa kartoittavan avoimen kysymyksen, sekä kuuden tutkimuskysymyksiin vastaavan avoimen kysymysten tulokset. Sisällönanalyysin tuloksissa kvalitatiiviset analyysin tulokset eli yläluokien sisällöt esitetään teemapareittain. Kuten aiemmin todettiin, kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen analyysi toteutettiin aluksi toisistaan riippumatta erikseen. Tässä vaiheessa aiemmin esitetyt kvantitatiiviset tulokset mixataan kvalitatiivisten tulosten esittelyn ohessa yhteen, jotta opinnäytetyön tutkimuskysymyksiin saadaan kohdennetut vastaukset.

### 6.2.1 Henkilöstön näkemys palautteesta

Kuten aiemmin kuvattiin, henkilöstölle esitettiin seitsemän avointa kysymystä, joista yksi oli taustaa kartoittava kysymys. Taustakysymyksessä haluttiin tunnistaa käsitteen palaute merkitys työntekijöille, jotta opinnäytetyön tulosten merkitys edistää teoriasidonnaisuuden lisäksi henkilöstön näkökulmaa palautteesta. 39 vastaajasta peräti 35 vastasi kyseiseen kysymykseen. Vastauksista nousi viisi pääteemaa, jotka olivat: palautetyyppi, arvioinnin väline, toiminnan kehittämisen väline, palauteväylät ja viestintä palautteen avulla.

#### Palautetyyppi

Palautteen tyyppi nousi 51 % saaduista vastauksissa. Vastauksissa esiintyi laaja kirjo eri termejä kuvaamaan palautteen muotoa. Näitä olivat seuraavat: positiivinen, negatiivinen, neutraali, kriittinen, rakentava, hyvä, huono, kehittävä ja kyseenalaistava palaute. Aineistosta erityisesti korostettavaa on, että moni vastaus sisältää termin negatiivinen palaute.

*”Palaute on joko positiivista tai negatiivista työstäsi.”*

*”Palaute voi olla hyvä tai huono/rakentava palaute.”*

*”Palaute on joko positiivista, kehittävä, kriittistä tai neutraalia.”*



### **Arvioinnin väline**

49 % kysymykseen vastaajista kuvasi palautetta arvioinnin välineenä. Arviointia koettiin tapahtuvan palautteen antajana sekä palautteen vastaanottajana. Vastajat antoivat erittäin kattavaa kuvaa palautteen hyödyntämisestä arvioinnin välineenä. Erityisesti seuraavat teemat nousivat esiin: Palaute on kommenttia tehdystä työstä, palautetta voidaan hyödyntää toimintamallin vahvistamisessa tai se voi toimia korjausehdotuksena ja palautteella on tarkoitus auttaa palautteensaajaa ymmärtämään tekonsa seuraukset.

*”Palautteen tarkoitus on auttaa palautteensaajaa ymmärtämään tekonsa seuraukset niin hyvässä kuin pahassa.”*

*”Toisen henkilön kommentti jostain suorittamastani toiminnosta.”*

### **Toiminnan kehittämisen väline**

26 % vastauksista todettiin palautteen toimivan toiminnan kehittämisen välineenä. Aiemman ”arvioinnin väline” teeman lisäksi pystyttiin aineistosta erittelemään palaute toiminnan kehittämisen välineenä. Teemassa palaute koettiin mahdollisuutena sekä oman, toisen tai koko yhteisön toiminnan kehittämiseksi. Palaute nähdään myös mahdollisuutena sekä tarpeellisena toiminnan kehittämisen kannalta.

*”Palautteen merkitys on siinä, että toimintaa on mahdollista kehittää.”*

*”Palautteen anto on tarpeellista työn kehittymisen kannalta.”*

*”Palautteesta voi oppia ja korjata asioita.”*

### **Palauteväylät**

20 % vastaajista kuvasi eri väyliä, miten palautetta voidaan antaa tai vastaanottaa. Pääosin vastauksissa palauteväylät jaoteltiin joko kasvotusten tai kirjallisesti annetuksi palautteeksi. Muutama vastaus nosti esiin myös ilmeet palautteen antamisena tai vastaanottamisena. Lisäksi useammassa vastauksessa eriteltiin, että palautetta voidaan saada työyhteisön lisäksi suoraan potilaalta tai heidän omaisiltaan.

*”Annettu joko suullisesti, kirjallisesti tai kenties ilmein.”*

*”Sekä suullinen että kirjallinen palaute joko työyhteisöltä tai asiakkaalta.”*

### **Viestintä palautteen avulla**

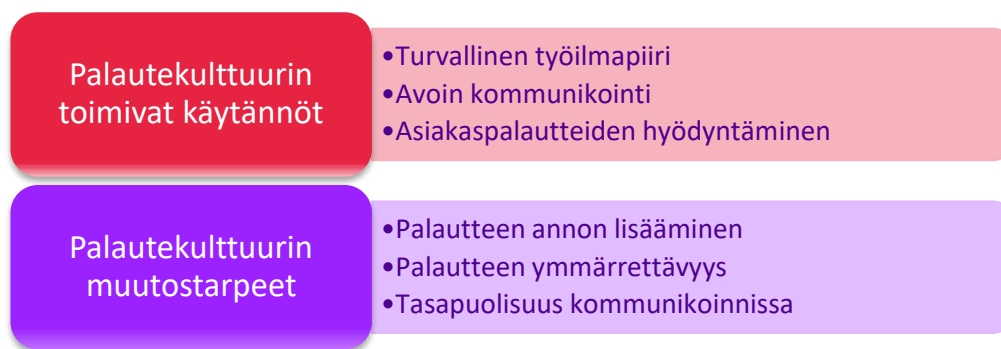
17 % kysymykseen vastanneista korosti palautetta kommunikoinnin välineenä. Vaikka palaute onkin aina kommunikointia, korostettiin useissa kommenteissa kommunikoinnin merkitystä palautteessa. Palaute mielletään suoraksi vuorovaikutukseksi, jolloin viestintä on molemminpuolista. Palautteella mahdollistetaan yhteisöllinen kommunikointi, jolloin voidaan antaa palautetta työhön liittyen. Palaute koetaan myös keinoksi välittömään vuorovaikutukseen esihenkilön ja työntekijöiden välillä.

*”Palaute on viestintää puolin ja toisin. Palautteen saajalla tulee olla mahdollisuus antaa palautetta takaisin, vaikka ensimmäiseksi siitä tulee mieleen yhdensuuntainen viestintä.”*

*”Työyhteisössä työntekijät (koko organisaatio) kommunikoivat keskenään antaen palautetta työhön liittyen.”*

### **6.2.2 Palautekulttuurin nykytila**

Opinnäytetyön ensimmäinen tutkimuskysymys oli: Millaiseksi palautekulttuuri koetaan henkilöstön näkökulmasta Taysin vuodeosastoilla? Sisällönanalyysiä varten kysymykseen kerättiin tietoa kahdella avoimella kysymyksellä, jotka olivat: ”Minkä koet toimivan yksikkösi palautekulttuurissa tällä hetkellä?” sekä ”Minkä koet tarvitsevan muutosta työyksikkösi palautekulttuurissa tällä hetkellä?” Kysymyksillä haluttiin hahmottaa henkilöstön näkökulmasta tämän hetken koetut vahvuudet ja mahdolliset kehittämisen kohteet palautekulttuurissa yleisesti koko henkilökunnan kesken. Sisällönanalyysin perusteella löydettiin kolme vahvuutta kuvaavaa yläluokkaa ja kolme kehittämisen tarvetta kuvaavaa yläluokkaa, jotka on esitetty kuviossa 14.



KUVIO 14. Palautekulttuurin toimivat käytännöt ja muutoksen tarpeet henkilöstön kokemana.

### Turvallinen työilmapiiri

Henkilöstö koki pääosin, että työpaikoilla on helppo antaa palautetta, koska omia mielipiteitä koetaan saavan sanoa äänen. Ilmapiiri koetaan turvalliseksi, jolloin ääntänsä uskaltaa käyttää. Vastauksissa painotettiin, että erityisesti työntekijöiden kesken ilmapiiri koetaan turvalliseksi. Ilmapiiri koetaan kannustavaksi ja työntekijöiden kesken on turvallista jutella.

*”Työkavereiden kesken palautetta annetaan ja saadaan hyvin sekä ilmapiiri on hyvä ja kannustava.”*

*”Työyhteisössä sallitaan mielipiteiden ääneen sanominen.”*

Tässä vaiheessa yläluokkien esittelyn yhteydessä mixataan niihin kvantitatiivisia tuloksia. Kvantitatiivisten ja kvalitatiivisten tulosten yhdistely muodostuu joko nimellisesti samaa teemaa käsittelevistä yläotsikosta ja kvantitatiivisesta tuloksesta tai teoreettiseen viitekehukseen heijastaen niiden yhteyksistä.

Jopa 56,4 % koki olevansa hyviä kannustavan palautteen antamisessa, mutta vastauksissa oli suuresti hajontaa, kun kysyttiin, saako kannustavaa palautetta työkavereilta riittävästi; 23,1 % oli melko samaa mieltä, että kannustavaa palautetta tulee riittävästi, mutta 38,5 % ei osannut sanoa, kun taas 25,6 % oli melko eri mieltä (kuvio 9). Aineiston mukaan kannustavaa palautetta kaivattaisiin enemmän, kun vastauksien perusteella ilmapiiriinkin siihen on otollinen: luottamuksellinen (51 % melko samaa mieltä ja 18 % täysin samaa mieltä) sekä tukea antava (53,8 % melko samaa mieltä ja 28,2 % täysin samaa mieltä) (kuvio 12).

## **Avoin kommunikointi**

Työntekijät kokevat kommunikoinnin olevan avointa tai melko avointa. Vastauksissa korostuu, että etenkin henkilökunnan kesken esimerkiksi työasioista voidaan puhua avoimesti. Avoin kommunikaatio on mahdollistanut myös suorapuheisuuden.

*”Henkilökunnan kesken puhumme asioista melko avoimesti.”*

*”Annamme palautetta työasioista, potilaista melko avoimesti.”*

Jopa 69 % vastaajista oli melko samaa mieltä, että työyhteisön vuorovaikutus on avointa, melkein viidennes (18 %) vastaajista oli täysin samaa mieltä. Avointa ilmapiiriä tukevat myös kokemukset työilmapiirin keskustelevuudesta (35,9 % täysin samaa mieltä) ja kuuntelevuudesta (25,6 % täysin samaa mieltä). Lähes puolet (47,7 %) piti ilmapiiriä melko kyselevänä ja kehittävänä (48,7 %). Aineisto siis osoittaa useilla osa-alueilla kommunikoinnin olevan avointa (kuvio 12).

## **Asiakaspalautteiden hyödyntäminen**

Asiakaspalautteiden koettiin olevan helposti saavutettavissa, koska ne tuodaan henkilökunnan nähtäville. Asiakaspalautetta koettiin kerättävän ja käsiteltävän säännöllisesti tai jopa systemaattisesti. Kun palautteet ovat helposti saatavilla, koettiin että palautteiden pohjalta on helpompi kehittää omaa toimintaa. Helppo saatavuus mahdollisti tutustumisen palautteisiin joko yksin tai ryhmässä.

*”Palautteiden vastaukset ovat hoitajien nähtävillä, jolloin palautteen mukaan on helpompi arvioida/kehittää omaa toimintaa. Palautteet tuodaan meidän hoitajien nähtäville, joita on kiva lukea.”*

*”Osastotunneilla viikoittain käsitellään palautteita sekä osaston toimintaa koskevia asioita.”*

Palautteen vastaanottaminen koetaankin henkilöstön puolesta erittäin tärkeäksi, palautteen vastaanottamisen keskiarvon ollen vastaajien kesken 4,85 (kuvio 8). Potilailta vielä lisää palautetta kaipaisikin vastaajista 38 %, osoittaen, että potilailta annettu palaute koetaan merkitykselliseksi toimintaa kehittäessä (kuvio 10).

## Palautteen annon lisääminen

Koettujen haasteitten kohteista avointen kysymysten määrällisellä havainnoimisella ylivoimaisesti eniten haastetta koettiin palautteen antamisen ja saamisen puutteen osalta. Palautteen anto yleisesti koettiin hyvin vähäiseksi ja etenkin positiivista palautetta kaivataan enemmän. Lisäksi koettiin, että positiivisen ja rakentavan palautteen suhde on sellainen, että rakentavaa tai suoraan kriittistä palautetta annetaan liikaa suhteessa positiiviseen palautteeseen.

*”Palautteen anto todella vähäistä, negatiivista enemmän kuin positiivista.”*

*”Palautetta on aina mukava saada (sekä positiivista, että negatiivista), muistaakseni en ole tällä osastolla koskaan saanut suoraa palautetta työskentelystäni.”*

Lisäksi korostettiin henkilökohtaisen palautteen saannin puutteen kokemusta. Palautekeskusteluja kaivataan sekä ryhmissä, että kasvotusten, mutta kokemus on, että palautteen antaminen keskittyy ryhmätoimintaan.

*”Että palautekeskusteluja olisi sekä kaksin että ryhmässä useammin.”*

*”Enemmän kahdenkeskistä, kasvotusten tapahtuvaa palautteen antamista ja keskustelua, ei pienissä ryhmissä pohdiskelua.”*

Etenkin lähijohdolta peräti 87 % vastaajista toivoi enemmän palautetta (kuvio 10). Esimerkiksi esihenkilön riittävän palautteen annosta keskiarvo oli suhteellisen matala, kannustavan palautteen kokemuksen ollen 2,87 ja korjaavan palautteen 2,77 (kuvio 13). 69 % vastaajista toivoi saavansa enemmän palautetta kollegoilta (Kuvio 10). Kollegoiden kesken samat keskiarvot olivat lievästi korkeammat, riittävän positiivisen palautteen ollen 3,13 ja korjaavan palautteen määrän 2,97 (kuvio 8).

## Palautteen ymmärrettävyys

Vastaajat kokivat, että välillä palautteen saanti ja sen sisältö ei ole täysin ymmärrettävissä. Kokemus siitä, että palautetta tarvitsee tulkita muusta viestistä, hankaloitti palautteen ymmärrettävyyttä. Lisäksi nostettiin esiin, että palautteen antamisen tyyliin kuuluisi kiinnittää jatkossa enemmän huomiota.

*”Välillä saadaan palautetta rivien välistä lukien, mikä on mielestäni väärin.”*

Keskiarvoisesti palautteen antaminen kollegoiden kesken sujuu kuitenkin kohtalaisen hyvällä tasolla, kannustavan palautteen osaamisen antamisen ollen 3,42 ja rakentavan palautteen 3,26 (kuvio 9). Esihenkilöiden kohdalla samat arvot tippuvat hieman, kannustavan palautteen osaamisen antamisen ollen 3,18 ja rakentavan 3,0 (kuvio 9).

### **Tasapuolisuus kommunikoinnissa**

Muutamalla vastaajalla oli tuntemus, että palautetta ei välttämättä voi antaa samalla tavalla kaikille esimerkiksi iän tai kokemuksen perusteella. Vastaajat myös kokivat, että kaikkien ääntä ei välttämättä saada tasapuolisesti esiin keskusteluissa.

*”Myös hiljaisempien ääni voisi tulla kuuluviin.”*

*”Annanko palautetta vanhemmille työntekijöille samalla lailla kuin uusille.”*

Jopa 35,9 % vastaajista oli täysin samaa mieltä, että työyhteisön vuorovaikutus on keskustelevaa ja puolet vastaajista melko samaa mieltä (kuvio 12). Vastaajista 61,5 % piti ilmapiiriä rohkaisevana ja lähes puolet vastaajista kuuntelevana (kuvio 12). Lisäksi 53,8 % vastaajista oli melko samaa mieltä, että ilmapiiri on arvostava ja 48,7 % piti sitä osallistavana (kuvio 12). Esihenkilöiden osalta henkilöstöstä yli puolet kokee olevansa vähintään melko samaa mieltä, että hän toimii tasapuolisesti. Kuitenkin merkittävä osa, eli 18 % oli täysin tai jokseenkin eri mieltä aiheuttaen vahvaa hajontaa (kuvio 13).

### **6.2.3 Lähiesihenkilö palautteen antajana ja vastaanottajana**

Toiseen tutkimuskysymykseen ”Mikä on henkilöstön näkemys esihenkilön roolista dialogisen palautekulttuurin kehittämisessä ja ylläpitämisessä?” pyrittiin sisällönanalyysin osuudella hakemaan vastausta eri palauteväylien käyttämisen keinoin. Avoimina kysymyksinä esitettiin kaksi kysymystä: ”Miten lähiesihenkilösi antaa palautetta?” ja ”Miten lähiesihenkilösi vastaanottaa palautetta?” Sisällönanalyysi ohjasi toteutuksen edellä mainitulla tavalla lähiesihenkilön ollessa palautteen antajana, mutta aineisto ohjasi lähiesihenkilön palautteen vastaanottajana palautekanavien tarkastelun sijaan ennemmin palautteen vastaanottamisen

tyyliin ja taitoihin. Sisällönanalyysissä muodostuneet yläluokat näihin kysymyksiin on esitetty kuviossa 15.



KUVIO 15. Lähiesihenkilö palautteen antajana ja vastaanottajana.

### Kasvotusten annettu palaute

Kasvotusten annettua palautetta mainittiin lähiesihenkilön antavan hieman yli puolessa avoimeen kysymykseen vastanneista henkilöistä. Useissa vastauksissa oli tulkittavissa aiemmin käsitelty teema, eli vähäiseksi koettu palautteen saannin määrä. Kasvotusten annetun palautteen kertomisen yhteydessä, vastauksissa oli tukisanoja kuten *ajoittain* ja *yleensä*.

*”Myös suullista palautetta saa ajoittain, vähintään kehityskeskustelussa kerran vuodessa.”*

*”Kahden kesken työn ohessa myös ajoittain.”*

Esihenkilön kasvotusten annettu palaute on juuri siten annettua palautetta, jota vastaajat toivovat saavansa. Yhdessäkään vastauksessa ei noussut esiin se, ettei palautetta haluttaisi kasvotusten. Päinvastoin sitä juuri kaivattiin.

*”Kasvotusten suoraan ja kaunistelematta, eli kuten toivon sitä saavani.”*

*”Suullisesti ja kasvotusten, mikä on arvostettavaa.”*

92 % vastaajista toivoi palautteen saantia nimenomaan kasvotusten (taulukko 7). Kuten aiemmin jo totesimme, juuri esihenkilön kohdalla kokemus riittävästä kannustavan palautteen saannista oli 2,87 ja rakentavasta 2,77 (kuvio 9).

### **Yhteisesti annettu palaute**

Sähköiset palauteväylät sisälsivät sähköpostitse ja puhelimitse annettua palautetta. Hieman vajaa puolet vastaajista kertoi esihenkilönsä antavan sähköisiä kanavia pitkin palautetta. Sähköpostitse annettu palaute kerrottiin toimivan yleisenä palautteen annon väylänä, kun haluttiin jakaa palautetta yhteisesti. Sähköpostitse annettu palaute vaikutti avointen vastausten perusteella olevan hyvässä tasapainossa käyttötarkoituksen ja käytön määrän perusteella, sillä yksikään vastaus ei sisältänyt erikseen pohdintaa sen toiminnasta positiivisessa tai negatiivisessa mielessä.

Kuten sähköisesti annettu palaute, myös osastotunneilla annettu palaute toimi yleisenä koko henkilöstön palautteen saannin tilaisuutena. Osastotunneilla annettu palaute vaikutti myös olevan neutraaliksi koettu palautteenantokeino, eikä se herättänyt mielipiteitä positiiviseen tai negatiiviseen suuntaan avoimien vastausten osalta.

*”Yleistä palautetta sähköpostilla sekä osastotunnilla.”*

*”Suullisesti tai sähköpostilla yhteisesti. Myös osastotunneilla.”*

Kasvotusten palautetta toivoi 92 %, mikä oli selvästi toivotuin tapa palautteen saamiseen. Määrälliset vastaukset osoittivat kuitenkin mielipiteet vahvemmin sitaattien mukaisista kanavista. Sähköpostitse palautetta toivoi vain 28 % vastaajista, osastotunnilla yhteisesti annettuna 33 % ja tiimipalaverissa 5 % (taulukko 7).

### **Kehityskeskustelussa annettu palaute**

Kehityskeskustelussa annettu palaute mainittiin noin kolmasosassa vastauksia. Kehityskeskustelussa esihenkilön antama palaute tuotiin esiin pääsääntöisesti neutraalisti yhtenä keinona esimerkiksi luetteloinnissa millä keinoin esihenkilö antaa palautetta. Useampi kommentti kuitenkin kuvastaa kehityskeskustelumaininnan yhteydessä, että sen koettaisiin toimivan ainoana tai ainoana esihenkilön keinoina antaa palautetta työntekijälle.

*”Myös suullista palautetta saa ajoittain, vähintään kehityskeskustelussa kerran vuodessa.”*



*”Ei mitenkään. Ainoa palaute kehityskeskustelussa tai yhteisesti osastolle esim. osastotunnilla.”*

Palautetta toivoikin saavansa kehityskeskusteluissa 82 % vastaajista. Toisaalta huomiota herättää se, että vain 56 % vastaajista haluaisi antaa palautetta kehityskeskustelussa esihenkilölleen (taulukko 7).

### **Palautetta ei koeta saavan esihenkilöltä**

Kyseinen yläluokka pitää sisällään vastaukset, jotka eivät sisältäneet itse keinoja, miten palautetta annetaan vaan puhtaasti kokemuksen, että palautetta ei saada juuri mitenkään tai ei lainkaan. Aikaisemmat luokat sisälsivät jo kokemuksia, että on vain yksi tai kaksi kanavaa, miten henkilöstö saa palautetta. Kun ne karsittiin pois ennen tätä luokkaa, jäi silti useampi vastaus tähän yläluokkaan.

*”Ei valitettavasti juuri mitenkään.”*

*”Niukasti. Kiitosta kyllä esim. joustamisesta saa, mutta muutoin ei juurikaan.”*

Esihenkilön dialogiset piirteet kuvautuvat keskiarvoisesti kohtalaisen positiivisessa valossa. Esimerkiksi yli 80 % kokee, että esihenkilön kanssa on helppo keskustella (kuvio 13), vaikka palautteen määrällinen puute on noussut jatkuvasti esiin.

### **Rakentavasti vastaanotettu palaute**

Avoimen kysymyksen osalta noin kolmasosa tavoista miten esihenkilö vastaanottaa palautetta henkilöstöltä koostui joko rakentavasti, hyvin tai kohtalaisen hyvin vastaanotetun palautteen kokemuksista. Kokemuksia näillä tavoin vastaanotetuista palautteista herätti kuitenkin vastaajissa pohdintaa, että palautetta saatetaan antaa esihenkilölle kohtalaisen vähän ja että positiivinen palaute vastaanotetaan paremmin kuin rakentava palaute.

*”Melko hyvin, mutta palautetta annetaan lopulta melko vähän suoraan lähiesihenkilölle ainakaan suoranaisesti hänen toimintaansa liittyen.”*

*”Mielestäni hyvin. Positiivisen palautteen todella hyvin. Rakentavan palautteen kohtalaisen hyvin.”*

### **Epäjohdonmukaisesti vastaanotettu palaute**

Useat vastaajat kokivat palautetta antaessaan, että esihenkilö reagoi palautteen vastaanottoon vaihtelevasti. Näissä vastauksissa on vaihtelua kokemuksesta, että pääsääntöisesti palaute vastaanotetaan hyvin tai päinvastoin. Joka tapauksessa vastaajat kokivat, että aina ei voi olla varma, miten esihenkilö reagoi henkilöstön antamaan palautteeseen.

*”Välillä hyvin ja välillä vähän kehnommin, riippuu kai päivästä.”*

*”Hyvin, riippuu tietysti asiasta.”*

### **Huonosti vastaanotettu palaute**

Muutamista vastauksista nostettiin esiin, että vastaajat ovat kokeneet myös pääsääntöisesti huonosti vastaanotettua palautetta. Kokemuksia on siitä, että palautteen pohjalta ei tapahtuisi muutoksia, kommunikointia välteltäisiin tai että rakentavaa palautetta ei uskalleta antaa lainkaan.

*”Negatiivista palautetta ei uskalla antaa, voi olla vaikeuksia edessä...”*

*”Hieman huonosti. Kuuntelee, muttei asioille tapahdu ikinä mitään.”*

Esihenkilö palautteen vastaanottajana aiheutti kohtalaisesti hajontaa riippuen siitä, millaisesta palautteesta oli kyse. Esihenkilön koetaan ottavan kannustavaa palautetta vastaan erityisen hyvin, keskiarvon ollen 3,92 (kuvio 8). Vaikkakin korjaavan palautteen vastaanottamisen keskiarvo oli myös kohtalaisen korkea, tapahtui siinä selvää laskua, ollen 3,36 (kuvio 8). Lisähuomiona on, että henkilöstö kokee esihenkilön pyytävän palautetta aiempia keskiarvoja vähemmän, sen ollen 2,95 (kuvio 8). Kuten aiemmin mainittiin, toisaalta myös henkilöstö kokee antavansa kohtalaisen vähän palautetta esihenkilölle. Riittävästi kannustavaa palautetta koettiin annettavan keskiarvoisesti vain 2,85 ja korjaavaa vielä vähemmän, arvolla 2,67 (kuvio 9).

## 6.2.4 Esihenkilön kehittämisen tarpeet henkilöstön näkökulmasta

Kolmantena tutkimuskysymyksenä oli: ”Miten dialogista palautekulttuuria voisi kehittää Taysin vuodeosastoilla?” Koska ensimmäistä tutkimuskysymystä varten esitetyt kaksi avointa kysymystä vastaavat myös osaltaan tähän kysymykseen, haetaan dialogin kehittämisen kannalta tarkentavat vastaukset esihenkilötyön kehittämisen näkökulmasta. Esitetyt kysymykset olivat: ”Miten lähiesihenkilösi voisi mielestäsi jatkossa kehittää osaamistaan palautteen antamisessa?” ja ”Miten lähiesihenkilösi voisi mielestäsi jatkossa kehittää osaamistaan palautteen vastaanottamisessa?” Sisällönanalyysissä muodostuneet yläluokat näihin kahteen kysymykseen on esitetty kuviossa 16.



KUVIO 16. Esihenkilön kehittämisen kohteet palautteen antajana ja vastaanottajana henkilöstön kokemana.

### Avoimen vuorovaikutuksen edistäminen

Muutama vastaajista koki, että tärkein kehittämisen kohde lähiesihenkilölle palautteen antajana on avoimen vuorovaikutuksen lisääminen. Näiden vastausten sisältö oli kirjoitettu ytimekkäästi.

*”Avoimuus ja vastavuoroisuus.”*

*”Avointa keskustelua.”*

Esihenkilön dialogisten piirteiden kannalta juuri kysymys dialogin ja avoimen keskustelun edistäjänä sai keskiarvoisesti muihin piirteisiin nähden matalimmat tulokset yhdessä motivoinnin piirteen kanssa. Vaikka henkilöstöllä on kokemus,

että esihenkilön kanssa on helppo keskustella ja hän on tilaa antava, vain noin 54 % vastaajista oli melko samaa, tai täysin samaa mieltä, että esihenkilö on dialogia ja avointa keskustelua edistävä (kuvio 13).

### **Säännöllinen palaute työväliseen**

Yli puolet vastauksista kysymykseen esihenkilön kehittymisessä palautteen antajana sisälsi toteamuksen, että palautetta toivotaan lisää. Palaute toivotaan olevan osa jokapäiväistä työtä, eli sitä kaivataan säännölliseksi osaksi työpäivää. Palautteen lisäämisen yhteydessä nostettiin muutamia teemoja, missä yhteydessä palautetta toivotaan lisää. Positiivista palautetta toivotaan tiukkojen vuorojen jälkeen tai työvuorojen joustamisen yhteydessä.

*”Otaa sen osaksi jokapäiväistä työtään.”*

*”Hän voisi tuoda enemmän positiivisia palautteita julki tai esimerkiksi tiukan päivän jälkeen antaa hyvää palautetta, miten tiimi on toiminut yhteen ja hallinnut tilanteen. Tai esimerkiksi viikonloppuna, jos on paikkailtu omalla porukalla sairastapauksia eli venytytty työvuoroissa.”*

Säännöllisen palautteen toivomisen yhteydessä nostetuista teemoista ja esimerkkilainauksista teoreettisen viitekehyksen mukaan on yhteydessä dialogisia piirteitä, kuten kannustus, kiitoksen antaminen ja työyhteisön arvostus. Näistä kolmesta dialogisesta piirteestä kaikissa kattavuus melko samaa tai täysin samaa mieltä kokevista oli yli 50 %. Toisaalta toiseen päähän eli täysin eri, melko eri mieltä tai ei samaa eikä eri mieltä jäi merkittävä osa vastaajista, ollen kannustuksen osalta 35,9 %, kiitoksen antamisen kannalta 36 % ja työyhteisön arvostuksen kokemisen osalta 25,6 % (kuvio 13).

### **Vuorovaikutus palautteessa**

Esihenkilön empatiataidot palautteen antamisessa palautteen antajana esiintyi muutama otteeseen vastauksissa. Henkilöstö kokee, että empatiataitoja olisi hiottava etenkin rakentavan palautteen antamisen yhteydessä. On myös voinut muodostua kokemus, että esihenkilö välttelisi rakentavan palautteen antamista. Yleisellä tasolla palautteen antamisen tilanteeseen kaivataan keskustelempaa ja hienotunteisempaa lähestymistapaa.

*”Positiivisen palautteen antaminen onnistuu hyvin, mutta rakentavaa palautetta annettaessa vaikuttaa välillä välttelevän tilanteita viimeiseen asti.”*

*”Empaattisempi ja keskustelelevampi lähestymistapa olisi hyvä negatiivisen palautteen kanssa.”*

Kuten aiemminkin on mainittu, esihenkilön koetaan edistävän avointa keskustelua vajaan 51 % kokemana, jättäen puolet vastaajista matalampaan päähän (kuvio 13). Ensimmäisen sitaatin mukaisesti on nähtävissä ero esihenkilön antamassa kannustavan ja rakentavan palautteen välisessä suhteessa, kannustavan ollen 3,18 ja rakentavan 3,0 (kuvio 9).

### **Toimintatapojen muokkaaminen saadun palautteen pohjalta**

Henkilöstö toivoo, että esihenkilölle annetun palautteen pohjalta esihenkilö muokkasi toimintaansa saadun palautteen mukaisesti. Toiminnan muokkaaminen on esitetty esimerkiksi toiveena tarttua enemmän esitettyihin ongelmiin tai toiveena, että palautteesta otetaan oppia ja että esihenkilö refleктоisi omaa toimintaansa saadun palautteen pohjalta.

*”Enemmän tarttumista ongelmiin, rohkeutta johtaa henkilöitä.”*

*”Että ottaa palautteesta opikseen ja pohtii palautteita.”*

Dialogisista piirteistä esimerkiksi aidolla välittämällä ja kuuntelemisella oli teoreettisen viitekehyksen mukaan yhteyttä kyseisiin sitaatteihin. Vaikka lähes 70 % vastaajista koki esihenkilön omaavan tämän dialogisen taidon, jättää se 30 % vastaajista toiseen päähän (kuvio 13).

### **Aktiivinen palautteen hakeminen**

Henkilöstö toivoo esihenkilön hakevan aktiivisemmin palautetta omasta toiminnastaan. Lähiesihenkilön toivotaan pyytävän oma-aloitteisesti kehittämissä oloja ja kysyvän säännöllisesti henkilökunnan mielipiteitä. Lisäksi toivotaan, että esihenkilö myös tulkitsisi epäsuoria viestejä palautteena.

*”Kysyä mielipiteitä muulloinkin kuin kehityskeskustelussa.”*

*”Kuunnellen herkällä korvalla ja ”lukea rivien välistä”.”*

Esihenkilö palautteen pyytäjänä oli keskiarvoisesti suhteellisen matalalla tasolla palautteen vastaanottamisen tarkastelussa työyhteisössä keskiarvolla 2,95 (kuvio 8). Teoreettisen viitekehyksen mukaisesti esihenkilön toimiessa roolimallina toiminnallaan, voi matalahko keskiarvo olla liitoksissa myös työntekijöiden huomattavan matalaan keskiarvoon palautteen hakemisen osalta (2,67) (kuvio 8).

### **Aktiivinen palautteen vastaanottaminen**

Sanatonta viestintää tarkastellen todettiin katsekontaktin tärkeys, kun palautetta annetaan. Esihenkilöltä toivotaan myös dialogisten taitojen hallintaa siltä osin, että hän kykenisi samaistumaan palautteen antajan näkökulmaan. Kuten palautetta antaessa, myös vastaanottaessa palautetta esitettiin empatiakyvyn kehittäminen kehittämisen kohteena. Vastauksissa esitettiin myös dialogisen taitojen pohja, eli palautteen kuunteleminen.

*”Nähdä avarakatseisemmin myös työntekijän näkökulman asioissa, empatiakyvyn kehittäminen.”*

*”Voisi kuunnella palautetta, katsoa silmiin jos puhutaan.”*

Huolimatta näistä sitaateista, oli henkilöstön kokemukset esihenkilöiden taidoista vastaanottaa kannustavaa palautetta keskiarvolla 3,92 ja rakentavaa palautetta 3,36 (kuvio 8).

## 7 POHDINTA

### 7.1 Keskeiset tulokset

Keskeisissä tuloksissa tarkastellaan aineistoon ja tutkittuun tietoon perustuen vastauksia tutkimuskysymyksiin. Keskeisten tulosten tarkastelu on jaettu kolmeen alaotsakkeeseen tutkimuskysymysten mukaisesti. Mixed methods research-asetelman takia tuloksia eri tutkimuskysymyksiin muodostui kattavasti, jonka vuoksi tarkastelussa keskitytään eniten toistuviin teemoihin sekä tutkimuskysymysten kannalta oleellisiin aihealueisiin.

#### 7.1.1 Palautekulttuuri henkilöstön näkökulmasta Taysin vuodeosastoilla

Palautekulttuuriin kuuluu se, millainen palautteen antamisen ja vastaanottamisen toimintatapa ja asenne työyhteisössä on. Tähän kuuluu sekä työntekijöiden keskinäinen kommunikointi, kuin työyhteisön ja esihenkilön välinen kommunikointi. Sekä määrällinen, että laadullinen tutkimus osoitti, että palautetta pidetään tärkeänä ja sen koettiin etenkin työtovereiden kesken olevan rennompaa ja vapaampaa. Ilmapiiri koettiin jopa kannustavaksi, jossa mielipiteiden sanominen sallittiin.

Sisällönanalyysistä nousi työtovereiden keskinäinen avoimuus ja turvallinen työilmapiiri keskeisinä esiin, vaikkakin vastauksissa oli melkoisesti hajontaa kysyttäessä, saako kehittävä ja kannustavaa palautetta riittävästi. Toki riittävyden tuntemus on yksilöllinen. Palautetta koettiin olevan niukasti ja palautteen sävyn varsin negatiivinen.

Vastajat olivat yhtä mieltä palautteen tärkeydestä ja kuinka sen avulla itseään voi kehittää. Tutkimukset osoittavatkin hyvän palautekulttuurin omaavan ympäristön tekevän motivoituneempia ja sitoutuneempia työntekijöitä, sekä lisäävän työtyytyväisyyttä. Samainen tutkimus vahvistaa tässäkin opinnäytetyössä nous-

seita hyvän palautekulttuurin elementtejä; oppiva ympäristö, luottamus ja turvallinen ympäristö sekä dialoginen kulttuuri. (Baker, Perreault, Reid, Blanchard 2013, 262).

Vastauksissa ilmeni, että palautetta osataan ottaa paremmin vastaan kuin sitä osataan antaa. Bahtilla (2022) toteaa, että raskas työmäärä ja oikean ajankohdan löytäminen ovat syitä miksi oikea-aikaista palautetta ei anneta (Bahtilla 2022, 1). Kolmivuorotyössä palautteen antamiselle työkaverille onkin varmasti vaikeampi löytää oikea hetkeä, kun tilanteissa on usein myös potilas.

### **7.1.2 Henkilöstön näkemys esihenkilön roolista dialogisen palautekulttuurin kehittämisessä ja ylläpitämisessä**

Toisessa tutkimuskysymyksessä on tarkoitus havainnoida henkilöstön vastausten perusteella heidän näkemyksensä siitä, miten esihenkilö kehittää ja ylläpitää palautekulttuuria työyksiköissä. Tutkimuskysymykseen vastaaminen muodostui erityisen hankalaksi, mutta myös rikastavaksi aineiston mixaamisen vuoksi. Laadullinen aineisto olisi yksinään osoittanut, että organisaation palautekulttuurissa olisi puutteita eri osa-alueilla ilman yleistettävyyden mahdollisuutta. Samalla onnistumisien kokemukset olisivat jääneet negatiivisempaan sävyyn ilman kvantitatiivista aineistoa. Toisaalta määrällinen aineisto olisi yksinään osoittanut ainoastaan nykytilaa sekä palautteen määrän puutteen kokemuksen ilman syvempää ymmärrystä sen taustatekijöistä.

Kattavasta aineistosta huolimatta emme voi kuvata useita eri toimintatapoja ja persoonia omaavia esihenkilöitä yhdellä tai kahdella termillä. Jos kuitenkin ajateltaisiin aineiston kuvaavan vain yhtä esihenkilöä, voisi yksi kuvaava termi olla ”formaali yhteisen palautteen antaja”. Avataan seuraavaksi väittämää. Avoimissa kysymyksissä painottui se, että palautetta saadaan pääsääntöisesti virallisten kanavien kautta. Virallisista kanavista osastotunnit ja kehityskeskustelut nousivat esiin toistuvasti. Lisäksi koettiin, että palautetta annetaan useammin ryhmälle, samalla kun yksilöpalautteen saatu määrä jäi vähäiseksi.



Peräti yli 80 % vastaajista koki, että esihenkilön kanssa on helppo keskustella. Wang ym. (2016) toteavat, että palautteen hakuisuuden ydin on työntekijöiden ja heidän johtajansa välinen vuorovaikutusprosessi, jossa työntekijöiden suhtautuminen johtajaan on ratkaisevassa asemassa. Kun prosessi on kunnossa, työntekijät reagoivat useammin positiivisesti johtajaansa ja hakevat itse aktiivisemmin palautetta. (Wang ym. 2016, 1202.) Tästä huolimatta henkilöstö kokee pyytävänsä itse palautetta todella vähän. Tulokset aiheuttavatkin ristiriidan siitä, miksi palautetta ei koeta saatavan tarpeeksi. Miksi sitten esitämme termiä formaali yhteisen palautteen antaja? Vastaus löytyy osittain toimintaympäristöstä kahden eri tekijän kautta.

Mainitsimme aikaisemmin, että karkeiden laskelmiemme mukaan esihenkilö on työpisteellä vain vajaat 20 % ajasta, jolloin vuorokauden ympäri toimivat vuodeosastot ovat aktiivisessa toiminnassa, eli henkilökuntaa on aina paikalla. Tämä yksinään leikkaa jo kasvotusten tapahtuvan palautteen annon ja vastaanottamisen mahdollisuudet esihenkilön kanssa murto-osaan siitä ajasta, kun henkilöstö on töissä. Lisäksi on huomioitava, mihin esihenkilöiden aika kuluu, eli onko heillä aikaa antaa palautetta silloin kun he ovat työpisteellä. Avoimissa kommentteissa oli muutamia viitteitä siihen, että esihenkilön työaika ei välttämättä riitä palautteen antoon tai että esihenkilön jaksaminen olisi tiukoilla. Tämä voisi selittää kokemuksen siitä, miksi palautetta annetaan enemmän formaalien kanavien kautta yhteisesti yksilöpalautteen sijaan.

Virallisia kanavia pitkin esihenkilön antamalla palautteella saavutetaan enemmän työntekijöitä sovittuna ajankohtana. Toisaalta formaalisuus ja yhteiset tilaisuudet voivat aiheuttaa haasteita palautteen antamiselle esihenkilölle, joka osoittautui haasteellisemmaksi sekä kvantitatiivisessa että kvalitatiivisessa aineistossa suhteessa esihenkilön antaessa palautetta työntekijälle. Esimerkiksi osastotunneilla henkilöstöstä palautetta halusi antaa vain 36 % ja kehityskeskusteluissa 56 %. Tällaisissa työskentely ympäristöissä Friskin (2021) toteamus pitääkin täysin paikkaansa: ”Palaute ei saisikaan olla arjesta irrotettu kokonaisuus vaan sitä tarvitsee liittää osaksi jokapäiväiseen työhön.” (Frisk 2021).

Zhang ym. (2022) toteavat, että hyödyntääksemme palautteen vaikutuksen voiman, yksilöt eivät saa vain odottaa passiivisesti virallista suoritusarviointia vaan

myös etsisivät aktiivisesti palautetta (Zhang ym. 2022, 1). Tämä voi olla luonnollisesti haasteellista, jos esihenkilön kanssa ei saada tarpeeksi aikaa kasvokkain. Kvantitatiiviset tulokset osoittivatkin palautteen antamisen ja vastaanottamisen keskiarvoissa matalimmat keskiarvot teemoissa, jotka liittyivät juuri työntekijän omaan aktiivisuuteen palautehakuisuudessa arvolla 2,67. Näillä perusteilla näemme tiivistävänä terminä ”formaali yhteisen palautteen antaja” dataan perustuen hyvänä kuvaavana tiivistelmänä vastaukseksi tutkimuskysymyksen rooli teemaan. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että toimintaa ei voida kehittää, vaikka aikaa ei välttämättä koettaisi olevan riittävästi.

Toisena tekijänä on huomioitavaa, että tarkastellessamme vastausta tutkimuskysymykseen virallisuuksien kautta, on oleellista tarkastella sairaalamaailmassa kommunikointia myös mahdollisen hierarkian aiheuttamista vaikutteista. Fernandopulle (2021) kuvailee, että nykyhetkenäkin vielä moni terveydenhuollon organisaatio toimii antiikkisesti kovin korkealla hierarkialla, jolloin myös palaute kulkee ylhäältä alas periaatteella. Matalalla hierarkialla mahdollistettaisiin osallistava ilmapiiri, jossa rutiinomainen palautteenanto on osa arkipäivää ja vaikuttaa suoraan positiivisesti henkilökunnan hyvinvointiin ja sen myötä laadukkaaseen potilashoittoon. (Fernandopulle 2021, 880–883.)

Vaikka aineistossa ei suoraan nostettu hierarkia tai asematekijöitä suoraan esiin, on datasta tulkittavissa kuitenkin tietynlaista hierarkkista asetelmaa. Johdon palautteen vastaanottotaitojen ollessa osallistamisen ytimessä ja tämän myötä liitoksissa matalampaan hierarkiaan, voidaan aineistoon viitaten todeta hierarkian aiheuttavan haasteita palautekulttuurissa. Useammat yläluokat kehittämisen toiveiden näkökulmasta liittyivät esihenkilön taitoon vastaanottaa palautetta, palautteeseen reagointiin sekä palautteenantotilaisuuksien puutteisiin. Kvantitatiivinen aineisto puolestaan osoitti, että yli 60 % vastaajista haluaisi antaa enemmän palautetta esihenkilöille ja 36 % ylemmälle johdolle. Haasteita palautteen antamiseen kuvattiin kuitenkin tilaisuuksien puutteena, vuorovaikutuksen avoimuuden puutteena sekä esihenkilön oma-aloitteisen palautteen etsimisen vähäisyytenä. On siis yhtä tärkeää osata palautteen antamisen taidon lisäksi myös vastaanottaa laadukkaasti palautetta. Esimerkillä johtamisella olisikin oletettavasti merkittävä vaikutus keskiarvillisesti matalimpiin tuloksiin, eli henkilöstön omaan aktiivisen palautteen hakuisuuteen.

Onko osastoilla siis olemassa hierarkiaa vai aiheuttaako kyseiset säännöllisesti käytetyt dominantit, ennalta määritetyt palautteen annon ajankohdat, jossa esihenkilö toimii yleensä puheenjohtajana vähintäänkin hierarkian tunnetta? On siis huomioitava, ettei osastotunnit tai kehityskeskustelut saisi olla esihenkilön monologia tai yksisuuntaista palautteenantoa. Aidolla dialogilla näissä tilaisuuksissa mahdollistetaan molempien osapuolien palautteen antaminen ja vastaanottaminen ja sen kautta molempien osapuolien kehittyminen, kuvan 2 mukainen polkujen valaistuminen ja taulukon 7 prosenttien nousu sekä palautteen antamisen että vastaanottamisen kokemuksista ainakin kehityskeskusteluiden ja osastopalaverien osalta.

### **7.1.3 Dialogisen palautekulttuurin kehittäminen Taysin vuodeosastoilla**

Palautekulttuurin kehittämiseen vastaus aineiston pohjalta on sinänsä yksinkertainen, mutta samalla haastava eli palautteenannon lisääminen ja vastaanottamisen harjoittelu. Kvalitatiivisen analyysin yläluokat osoittavat kehittämisen kohteet palautteen antamisen lisäämiseen sekä tapaan, miten palautetta annetaan ja vastaanotetaan erityisesti esihenkilön kohdalla. Kvantitatiivista aineistoa tarkasteltaessa (kuvio 9) keskiarvot vahvistavat palautteen puutteen näkemyksen sillä, että lähes kaikki alle 3,0 keskiarvon saaneet kohdat liittyvät juuri annetun ja vastaanotetun palautteen määrään, riippumatta siitä, tapahtuuko palautteen anto ja vastaanotto esihenkilön ja työntekijän välillä tai kollegoiden kesken, kun taas palautteen laatua arvioivat kohdat olivat kaikki yli 3,0 keskiarvoltaan. Lisäksi havaittavissa oli lievä mutta johdonmukainen keskiarvon lasku siitä, että rakentavaa palautetta koetaan määrällisesti annettavan ja vastaanotettavan vielä vähemmän kuin kannustavaa palautetta.

Vastaus ei ole kuitenkaan niin yksinkertainen kuin antaa ohjeistus, kuten antakaa lisää palautetta. Ajan puuttumisen hypoteesin lisäksi koettuja haasteita liittyi avoimuuteen, vastavuoroisuuteen ja hienotunteisuuteen palautekeskusteluissa. Omer & Abdularhimin (2017) toteaa, että avoin keskustelu vaatii luottamuksellisuutta sekä henkilöiden välistä kunnioitusta, jolla voidaan mahdollistaa turvallinen ympäristö (Omer & Abdularhimin 2017, 46). Vastaajista hieman yli 20 % arvioi, ettei pitänyt esihenkilöään luotettavana, tai kokemuksen että esihenkilönsä

ei välttämättä arvostaisi vastaajaa, mikä on voinut vaikuttaa vastaajien kokemukseen avoimesta vuorovaikutuksesta. Toisaalta Bakin (2020) tutkimus osoittaa, että esihenkilöt, jotka antavat säännöllisesti palautetta työntekijöille, herättävät työntekijöissä luottamusta esihenkilöään kohden (Bak 2020, 9).

Omerin & Abdularhimin sekä Bakin ohjeet ja tutkimustulokset muodostavat ke-hän, jossa luottamusta parannetaan antamalla palautetta ja että palautetta on helpompaa antaa ja vastaanottaa kun henkilöiden välillä vallitsee luottamus. Li-säksi Bak toteaa, että vain ylhäältä alas annettu palaute ei ruoki luottamusta tai tunnepitoista sitoutumista esihenkilöön (Bak 2020, 9). Kvantitatiivinen data osoit-tikin, että henkilöstö kokee saavansa enemmän palautetta kuin antavansa sitä esihenkilölleen. Kvalitatiiviset tulokset puolestaan osoittivat useita koettuja haas-teita siitä, miten esihenkilö kykenee vastaanottamaan palautetta. Toistaen aiem-man tutkimuskysymyksen pohdintaa, on oleellista, että esihenkilö on kykeneväi-nen itse vastaanottamaan palautetta ja mahdollistaa näitä palautteen antamisen ja vastaanottamisen tilanteita henkilöstölle. Samalla on huomioitavaa, että vies-tintä on molemminpuolista, jotta hierarkkiset asetelmat pysyvät matalalla tasolla. Tämä mahdollistaisi myös edellä mainittujen koettujen haasteiden kehittämistä parempaan ajan myötä ja lisäisi palautteen antamisen ja vastaanottamisen het-kiä.

Kuten aikaisemmin todettiin, laadullisessa aineistossa nousi esiin haasteita esi-henkilön ollessa palautteen vastaanottajana. Näitä teemoja olivat aktiivinen pa-lautteen hakeminen ja vastaanottaminen sekä toimintatapojensa muokkaaminen saadun palautteen pohjalta. Keskiarvoisesti rakentavan ja kannustavan palaut-teen antaminen henkilöstöltä esihenkilölle omasi yhdet alimmista pisteistä. Jug ym. (2019) toteavat, että tehokkaan palautteen antaminen ja vastaanottaminen on haastavaa, mutta helpottuu ajan kanssa (Jug ym. 2019). Voisi siis ajatella, että vähäisen saadun palautteen kokemus on myös esihenkilöillä. Kun palautetta ei saada säännöllisesti, on myös hankalampaa reflektoida sitä ja ottaa palautetta rakentavasti vastaan.

Palautteen määrän ollessa puutteellista molempiin suuntiin, voidaan tehdä aikai-sempien alaotsakkeessa esitettyjen tutkimusten perusteella oletttamus, että pa-lautteen laatua on hankala kehittää, jos oppimistilanteita siihen ei ole riittävästi.

Vastaus on edelleen yksinkertainen, mutta nyt paremmin avattu, eli palautteen lisääminen vähintäänkin harjoittelumielessä esimerkiksi erikseen varattuina aikoina voi kehittää pidemmällä aikavälillä palautteen määrää arjessakin ja ajan kanssa parantaa myös palautteen laatua. Berger ym. (2023) totesivatkin tutkimuksessaan, jossa palautetta annettiin systemaattisesti puhelinsovelluksen kautta, että ennalta sovittu malli vähensi kynnystä antaa ja vastaanottaa palautetta tehden siitä myös säännöllisempää. (Berger ym. 2023, 842.) Tutkimuksen haasteena oli toteutus siitä, että palautteen anto saattaa vähentyä kasvotusten, kun käytetään laitteistoa tukivälineenä. Aineistomme osoittaaakin, että yli 90 % vastaajista haluaa vastaanottaa palautetta kasvotusten.

Ehkä onkin parempi, että palautteen antamista ja vastaanottamista harjoiteltaisiin heti alusta alkaen kasvotusten. Tällöin voitaisiin hallitusti siirtyä ”formaalista yhteisen palautteen antajan” roolista ja jokseenkin hierarkkisesta kommunikoinnista enemmän Pirhan strategian tavoittelemaan valmentavaan johtajuuteen. Kun palautteen annosta ja vastaanottamisesta sekä kollegoiden, että esihenkilön välillä saadaan arkipäiväisempää ja lopulta normaali osa arkea se keventää samalla hierarkiaa. Tämä muutos puolestaan rakentaisi ympäristöä, jota milleniaali sukupolvi juuri toivoo. Muutos vaatii kaikkien aikaa työpäivästä, mutta kuten teoreettinen viitekehysemme on toistuvasti osoittanut, tulisi harjoittelun toteutus palkitsemaan työntekijää, esihenkilöä ja organisaatiota pitkällä aikavälillä.

## 7.2 Johtopäätökset

Johtopäätöksissä kuvaamme vielä tiivistetysti opinnäytetyössä esitettyjen tutkimuskysymysten vastauksia. Johtopäätökset on tiivistetty kymmeneen kohtaan.

- 1) Palaute käsitteenä tunnetaan työyhteisössä hyvin ja laadukkaan palautteen antamisen ja vastaanottamisen perustarpeet tunnistetaan.
- 2) Työyhteisöissä vallitsevat kohtalaisen hyvällä tasolla olevat peruseriaatteet kommunikoinnin osalta.
- 3) Osastojen dialoginen johtaminen on kohtalaisella tasolla, joskin yksittäisiä haasteiden teemoja nousee. Dialogista johtamista voidaan kuitenkin kehittää, kun niiden piirteet tunnistetaan.

- 4) Palautteen laatu itsessään koetaan kohtalaisen laadukkaaksi, mutta työyhteisöissä vallitsee palautteen määrän puute.
- 5) Kolmivuorotyöllä on vahva vaikutus esihenkilön kohtaamiseen, ja tässä tapauksessa vähentävä vaikutus henkilöstön toivoman palautemuodon käyttämiseen.
- 6) Kanavat, joita nyt käytetään palautekeskusteluihin ovat tarpeellisia ja henkilöstön hyväksymiä, mutta eivät ole niitä kanavia, joita henkilöstö kaipaa pääsääntöisenä palautekeskustelujen lähteenä.
- 7) Palautetta annetaan pääsääntöisesti virallisten kanavien kuten osastotuntien ja kehityskeskusteluiden kautta. Viralliset kanavat korvaavat osan kasvotusten käydystä palautekeskusteluista ajan puutteen takia.
- 8) Palautteen omatoiminen etsiminen on jäänyt passiiviseen tilaan, jossa palautetta ei aktiivisesti haeta henkilöstöltä, kollegoilta tai esihenkilöltä.
- 9) Henkilöstöllä on tahtotila antaa ja vastaanottaa enemmän palautetta, kun palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen on enemmän mahdollisuuksia.
- 10) Työyhteisöt tarvitsevat selvät pelisäännöt/harjoitteluohjeet palautteen antamisen ja vastaanottamisen lisäämiseen. Palautekeskusteluista voidaan harjoitella ennalta sovitusti, mutta toiminnan tarvitsee ajan myötä olla osa arkipäivää ollakseen aidosti tehokasta henkilöstölle, esihenkilölle ja organisaatiolle.

Teoreettisen viitekehyksen ja opinnäytetyön tulosten pohjalta laadittiin huone-  
taulu, joka toimii opinnäytetyön tuotoksena (LIITE 7). Tuotoksen päätarkoitus on  
muistuttaa palautteen tärkeydestä, mutta lisäksi myös kuvata tiivistetysti, ytimek-  
käästi sekä kevennetysti onnistuneen palautteen annon ja vastaanoton element-  
tejä.

### 7.3 Eettisyys

Vilkan (2021) mukaan tutkimusetiikka kulkee tutkimusprosessin mukana ideoin-  
tivaiheesta tutkimustulosten kautta tiedottamiseen. Tutkimusetiikka tarkoittaa  
yleisesti sovittuja pelisääntöjä relaatiossa kollegoihin, mahdollisiin rahoituslähteis-  
siin, toimeksiantajiin ja yleisöön. Hyvillä tieteellisillä käytännöillä taas tarkoite-  
taan, että tutkijat ovat noudattaneet eettisesti kestäviä tiedonhankintamenetelmiä

sekä tutkimusmenetelmiä eli käytännössä menetelmiä tiedon hankintaan ja tutkimusmenetelmiin, jotka tiedeyhteisö on hyväksynyt. Hyvä tieteellinen käytäntö edellyttää tutkijoiden noudattavan yleistä rehellisyyttä, huolellisuutta sekä tarkkuutta tutkimustyössä ja tutkimustulosten esittelyssä. Tiedonhankinnan etiikassa huomioidaan, että tutkijat ovat perustaneet tiedonhankintansa oman alan tieteellisen kirjallisuuden tuntemukseen sekä muihin asianmukaisiin tietolähteisiin. (Vilkkä 2021, 41–42.)

Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2023) mukaan hyvät tieteelliset käytännöt voidaan jakaa luotettavuuteen, rehellisyyteen, arvostukseen ja vastuunkantoon. Luotettavuudella tarkoitetaan tieteellisen toiminnan laatua suunnittelussa, menetelmissä, analyyseissä ja voimavarjojen käytössä. Rehellisyys on osana suunnittelua, toteutusta ja arviointia sekä niistä avoimesti viestintä oikeudenmukaisesti, puolueettomasti ja yksityiskohtia salaamatta. Arvostuksella tarkoitetaan arvostuksen osoitusta tutkijakollegoita, tieteellisen toiminnan osapuolia, ympäristöä ja kulttuuriperintöjä kohtaan. Vastuunkannolla viitataan tutkijoiden vastuunkantoon tieteellisen toiminnan koko elinkaaresta, joka alkaa ideasta ja ylettyy esimerkiksi toteutukseen, koulutukseen, ohjaukseen, julkaisemiseen sekä niiden vaikutuksiin. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023, 11–12.)

Opinnäytetyö on tehty hyviä tieteellisiä käytäntöjä ja tutkimuseettisiä ohjeita noudattaen. Koko opinnäytetyön prosessi on kuvattu suunnitteluvaiheesta tulosten julkaisuun asti läpinäkyvästi ja yksityiskohtaisesti. Tutkimuseettisesti opinnäytetyön luotettavuudesta on pidetty huolta huolellisella suunnittelulla, analyysimenetelmien valinnalla, analyysien toteuttamisella sekä tulosten esittelyllä.

Rehellisyyttä tutkimuksessa on vahvistettu osoittamalla opinnäytetyössä tutkijoiden ajatuksia eri osa-alueista, joita olisi voinut toteuttaa eri tavalla paremman lopputuloksen saavuttamiseksi. Lisäksi on huomioitu puolueettomuusnäkökulmaa siten, että tutkijoiden työskennellessä kohdeorganisaatiossa, osastojen tai henkilöiden tunnistettavuus on tehty datan keräämisen yhteydessä täysin nimettömästi. Arvostuksen kannalta tutkijat eivät ole plagioineet tai sepittäneet tieteellistä lähteitä tai opinnäytetyössä saatuja tuloksia, huolehtien laadukkaista viitatusmerkinnöistä muiden tuottamaan tekstiin Tampereen ammattikorkeakoulun ohjeistuksen mukaisesti. Tutkijat ovat huolehtineet vastuunkannosta anomalla

asianmukaiset luvat kohdeorganisaatiolta opinnäytetyön toteuttamista varten. Tutkijat ovat sopineet datan keräämisen menetelmät ja ovat huolehtineet datan asianmukaisesta säilyttämisestä sekä hävittämisestä opinnäytetyön julkaisun yhteydessä.

Kankkusen & Vehviläinen-Julkusen (2017) mukaan tutkittavien itsemääräämisoikeus on yksi tutkimukseen osallistumisen lähtökohta. Osallistuminen kuuluu olla vapaaehtoista ja tutkimuksesta kuuluu olla mahdollisuus kieltäytyä. Tutkittaville on myös mahdollistettava kysymysten esittäminen sekä tutkimuksen keskeyttäminen. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2017, 218–219.) Tutkijat kävivät henkilökohtaisesti jokaisella osastolla esittelemässä opinnäytetyön tutkimustiedotteen, jonka yhteydessä vapaaehtoisuus tuotiin esiin. Lisäksi tutkimustiedotteessa on avattu asiaa enemmän ja se sisälsi tutkijoiden yhteystiedot kontaktin ottoa varten.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta huomauttaa, että mahdolliset rahoituslähteet ja muut sidonnaisuudet kuuluu ilmoittaa tutkimuksen yhteydessä (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023, 13). Kyseisessä opinnäytetyössä ei ollut rahoitusta eikä sidonnaisuuksia. Tutkimuksessa kuuluu sopia yhteistyökumppaneiden kanssa tavoitteista, oikeuksista sekä velvollisuuksista (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023, 14). Tutkijat ovat pitäneet huolta opinnäytetyön ohjaajan sekä työelämäyhteistyötahon kanssa viestinnästä ja pitäneet kiinni sovituista aikatauluista sekä opinnäytetyön toteutuksen menetelmistä.

Tutkimussuunnitelma ja tutkimus kuuluu tehdä siten, että teoreettinen toistettavuus on mahdollista. Tällä tarkoitetaan, että lukijan on pystyttävä seuraamaan tutkimuksessa olevaa kuvausta ja ymmärrettävä sen sisältö. Jotta sisältö on ymmärrettävää, on tutkijan kirjoitettava tutkimus tarkasti, täsmällisesti ja rehellisesti. (Vilkkä 2021, 45.) Tutkimuksessa hyödynnetty monimenetelmällisyys vaati tarkastelua ja kuvaamista erityisen tarkasti sen sisältäen kaksi eri tutkimusparadigmaa. Tämän vuoksi tutkijat kuvasivat tarkasti sekä määrällisen, että laadullisen tutkimuksen kriteerit ja toteutusmenetelmät.

Monimenetelmällisen tutkimusparadigman mixed methods researchin ollessa suhteellisen tuore tutkimusmenetelmä, haluttiin myös tämän hyödyntäminen ja



etenkin mixed methods tutkimukseksi hyväksymisen kriteerit kuvata erityisen moniulotteisesti. Lisäksi luotettavuutta tarvitsi tarkastella sekä määrällisen, laadullisen, että monimenetelmällisen metodin näkökulmista. Tämä yhdistettynä analysoidun määrällisten tulosten esittelyllä ennen laadullisten ja määrällisten tulosten yhdistämistä eli "mixattujen" tulosten esittelyllä teki opinnäytetyöstä erityisen pitkän tekstin kannalta. Tutkijat kokivat tämän kuitenkin oleelliseksi, jotta tutkimuksen eteneminen saatiin kuvattua mahdollisimman yksityiskohtaisesti.

#### **7.4 Luotettavuus**

Luotettavuusosiota pilkottiin opinnäytetyön menetelmän vuoksi helpommin luotavampaan muotoon. Kyseisessä otsikossa käydään läpi opinnäytetyön luotettavuutta pääsääntöisesti tutkimusaineiston keräämisen suhteen. Itse tutkimusmenetelmistä päädyttiin jaottelemaan kvantitatiivinen, kvalitatiivinen ja mixed methods research omiin alaotsikoihin.

Tutkimuskyselyn vastausprosentti jäi 19,9 % tasolle. Itse tutkimuskyselyn runkoa, sen rakentamista, esitestaamista ja käyttämistä olemme kuvanneet mielestämme kattavasti ja koko prosessi tutkimuskyselyn laadinnasta tulosten saamiseen sujui suunnitelmien mukaisesti. Vajaan 20 % vastausprosenttia voidaan pitää suhteellisen matalana tuloksena. Vehkalahti (2019) mukaan nykypäivänä kyselytutkimuksissa vastausprosentit ovat tyypillisesti alle 50 % (Vehkalahti 2019, 44). Siirtyminen Pirkanmaan hyvinvointialueeseen aiheutti odottamattoman pitkän, tutkijoista riippumattoman viivästyksen tutkimusluvan saantiin. Kun tutkimuslupa saatiin noin kolme kuukautta myöhemmin, pääsimme toukokuun puolivälissä lähettämään sähköisen tutkimuskyselyn kohdejoukolle. Ajankohtaisena haasteena tutkijoille oli jo ennakkoon tiedossa, että kesälomasesongin alkaminen todennäköisesti vaikuttaa negatiivisesti vastausprosentteihin, osan henkilöstöstä ollen lomalla jopa koko kyselyn toteutuksen ajan. Lisäksi kun osastoilla käytiin henkilökohtaisesti viemässä saatekirjeet juuri sähköisen kyselylomakkeen julkaisun jälkeen, kuultiin useammalta osastolta pohdintaa, että mikä monesta kyselystä nyt mahtoikaan olla kyseessä. Käytännössä organisaatiossa oli useampia kyselyitä samanaikaisesti päällä, joka on saattanut aiheuttaa vastauskatoa kyselyiden ylitarjonnalla.

Vilkan (2021) mukaan kyselyyn vastaamiseen vaikuttaa lisäksi kyselylomakkeen laajuus ja kieli (Vilka 2021, 192). Itse kieliasun ja ymmärrettävyyden osalta esitestausten pohjalta koemme kyselylomakkeen olleen kunnossa. Toisaalta kyselylomake oli suhteellisen pitkä, jotta analysointiin saatiin tarpeeksi paljon kvantitatiivista ja kvalitatiivista aineistoa. Tutkimuksen ehkä liiallinen pituus heijastui erityisesti avoimissa kvalitatiivisissa kysymyksissä, niiden vastausmäärien tippuen tasaisesti edetessä ensimmäiseen avoimen kysymyksen 35 vastauksesta viimeiseen vastaukseen, johon vastattiin 12 kertaa.

Tuomi & Sarajärven (2018) mukaan metodikirjallisuudessa luotettavuutta käsitellään yleisesti validiteetin ja reliabiliteetin käsitteiden mukaisesti. Tosin kyseisiä käsitteitä on kyseenalaistettu siksi, että ne ovat syntyneet kvantitatiivisen tutkimuksen pohjalta ja vastaavatkin lähinnä vain kvantitatiivisen tutkimuksen tarpeita. Validiteetilla tarkoitetaan, että tutkimuksessa on tutkittu sitä, mitä on luvattu. Reliabiliteetti taas käsittää tutkimuksen toistettavuutta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 119.) Validiteetin kannalta voidaan todeta, että tutkimuskysymyksiensä pohjalta tutkimuksessa on tutkittu sitä mitä on luvattu, eli tutkimuskysymyksiin on saatu vastaukset kerättyä aineistoa analysoimalla. Tutkimus on myös raportoitu tutkijoiden mielestä niin tarkasti, että myös toistettavuus on mahdollistettu. Tutkimuksen luotettavuutta lisäämään käydään seuraavissa otsikoissa läpi vielä tarkemmin eri tutkimusparadigmojen luotettavuuden tekijöitä.

#### **7.4.1 Luotettavuus kvantitatiivisessa tutkimuksessa**

Etenkin validiteetti eli pätevyys ja reliabiliteetti eli luotettavuus ovat kvantitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden pohja. Validiteetti on hyvä, jos teoreettiset käsitteet on saatu ymmärrettävään muotoon ja ne mittaavat tutkittavaa ilmiötä. Validius tulee varmistaa ennakkoon huolellisella tiedonkeruulla ja varmistaa, että tutkimuslomakkeessa kysytään vain sellaisia kysymyksiä, mitkä hakevat vastauksia tutkimusongelmiin. (Heikkilä 2014, 27.) Taulukko 4 osoittaa, että kyselylomakkeessa on onnistuttu kysymään juuri oikeita kysymyksiä.

Luotettavuutta voivat alentaa käsittelyvirheet, mittausvirheet sekä peittovirheet (Heikkilä 2014, 176–177). Mittausvirheitä voisivat aiheuttaa epätarkat kysymykset tai käsitteet sekä häiriötekijät. Niitä välttääksemme testasimme kyselylomaketta muutamalle vastaajalle, jotka totesivat kysymyksien olevan helposti ymmärrettäviä. Vastaajia on toki voinut häiritä työympäristö, jossa hoitajakutsut keskeyttävät herkästi tekemisen. Tämä haaste on tosin ollut kaikilla vastaajilla sama.

Tutkimuksen reliabiliteetin voidaan sanoa olevan hyvää tasoa, jos se on toistettavissa myös muiden tutkijoiden tekemänä. Tutkimuksen pieni otoskoko hieman heikentää luotettavuutta, sillä tällöin vastaukset ovat sattumanvaraisempia. Kyselylomake on kuitenkin hyvin tutkimuskysymyksiin vastaava, jolloin kysely voitaisiin toistaa myöhemminkin. Tämän kyselylomakkeen luotettavuutta on testattu Chronbachin Alpha kertoimella, jotka todettiin jo aiemmin hyväksi (Luku 5, taulukko 5, sivu 53).

HR-päälliköltä saadun rajallisen aineiston perusteella voimme todeta keräämämme aineiston kuvaavan hyvin sairaalan kokonaisotantaa. Sairaalan henkilöstöstä 73,3 % on sairaanhoitajia, kun keräämästämme aineistosta 74,4 % ilmoitti olevansa sairaanhoitajia. Sairaalan koko henkilöstön keski-ikä on 43,2 vuotta, kun saamamme aineiston keski-ikä oli 44,5 vuotta. Näiden arvojen perusteella voimme todeta verrattain pienen aineistomme edustavan kuitenkin hyvin ilmiötä ja lisäävän tutkimuksen luotettavuutta.

Vastausprosentin jäädessä varsin pieneksi (19,9 %), emme saaneet riittävästi kaipaamamme dataa eri sukupolvien vertailuun, jotta olisimme saaneet riittävän luotettavia havaintoja eri sukupolvien dialogisesta johtamisesta.

#### **7.4.2 Luotettavuus kvalitatiivisessa tutkimuksessa**

Tuomi & Sarajärven (2018) mukaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa arvioinnissa tulee huomioida seuraavat: Credibility (uskottavuus), transferability (siirrettävyys), dependability (luotettavuus, tutkimustilanteen arviointi, varmuus ja riippuvuus), sekä confirmability (vakiintuneisuus) (Tuomi & Sarajärvi 2018, 121–122). Tutkimuksen uskottavuus perustuu siihen, että tutkijat ovat noudattaneet hyvää

tieteellistä käytäntöä, jota olemme kuvanneet eettisyys otsakkeessa (Tuomi & Sarajärvi 2018, 112). Tulosten siirrettävyyttä voidaan arvioida tulosten siirrettävyydellä toiseen kontekstiin. Tässä usein on haasteena tutkimus- ja sovellusympäristö. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 121.) Vaikka tutkimusympäristö oli sote-alalla, olivat käsitellyt teemat ja niiden tulokset sellaisia, että ne ovat siirrettävissä periaatteessa mihinkä tahansa muulle alalle tai ympäristölle. Toimintaympäristö on kuvattu tarpeeksi tarkasti, jotta tulosten siirrettävyys on mahdollista.

Tuomi & Sarajärven (2018) teoksessa esitetty dependabilityn luotettavuudella ja confirmabilityn vakiintuneisuudella tarkoitetaan sitä, että ulkopuolinen henkilö on tarkastanut ja arvioinut tutkimusprosessin toteutumista. Tutkimustilanteen arvioinnissa puolestaan tutkijoiden tulee huomioida erilaiset vaihtelua aiheuttavat ulkoiset tekijät tutkimuksessa, tutkittavassa ilmiössä ja tutkijoissa itsessään. Varmuudessa tutkijan pitää ottaa mahdollisuuksien mukaan huomioon tutkimukseen ennustamattomasti vaikuttavat tekijät. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 121–122.) Tutkimuksessa ulkopuolisena henkilönä voidaan pitää ohjaavaa opettajaa, opinnäytetyön opponaitavia opiskelijakollegoita sekä työelämän yhteistyötahoa. Näistä kahta ensimmäistä on hyödynnetty säännöllisesti, mutta työelämän yhteistyötahoa olisi voitu hyödyntää enemmänkin. Eri vaihtelua aiheuttavat tekijät tutkimuksen kirjoittamiseen ja datan keräämiseen on kuvattu luotettavuus kappaleen alussa ja olivatkin merkittävimmät muuttujat opinnäytetyön raportoinnin osalta.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimuksen toteuttamista ja tutkimuksen luotettavuutta ei voida eritellä toisistaan. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa luotettavuuden kriteeri on myös tutkijat itse ja heidän tekonsa, valinnat ja ratkaisut. Luotettavuutta tuleekin tarkastella jokaisen tehtyjen valintojen kohdalla. (Vilka 2021 196–197.) Erityisesti Mixed methods research metodin valinnan vuoksi, menetelmälliset lähtökohdat osio kirjoitettiin mahdollisimman laajasti ja yksityiskohtaisesti auki rehellisyyden ja läpinäkyvyyden lisäämisen vuoksi. Tällä mahdollistettiin, että tutkijat ovat kuvanneet epäsuorasti tutkimuksen luotettavuuden arviointia jatkuvasti teorian, analyysitapojen, tutkimusaineiston käsittelyn, analysoinnin, tutkimustulosten ja johtopäätöksiä aikana (Vilka 2021, 197).

Kuten aiemmin kuvattiin, tutkijoiden tulee olla myös kriittisiä valintojansa kohtaan. Vasta kvalitatiivisten tulosten analysoinnin vaiheessa tutkijat jäivät arvioimaan,

että esitestaamisesta huolimatta, avointen kysymysten järjestykseen olisi voinut kiinnittää vielä huomiota. Tutkimuskyselyssä kysyttiin pohjustavan avoimen kysymyksen jälkeen neljä kysymystä suoraan esihenkilön toimintaan liittyen ja vasta tämän jälkeen palautekulttuuriin tilanteeseen yleisesti. Vaikka vastaukset olivatkin kattavia viimeiseenkin osioon, oli vastauksissa nähtävissä, että ne keskittyivät edelleen osin suoraan esihenkilöön, eikä niinkään yleiseen palautekulttuurin tilaan. Vaikka vastaukset eivät olleetkaan ”väärinä” ovat tutkijat todennäköisesti kysymysten järjestelyn asettelulla tietyllä tavalla vaikuttaneet vastaajien ajatusmaailmaan ja täten mahdollisesti heikentäneet kyseisten vastausten luotettavuutta.

Kyseisessä opinnäytetyössä on huomioitava, että kvalitatiivisten vastausten kohdalla saturaatiota eli kyllästymistä ei saavutettu kaikilta osin. Saturaatiolla tarkoitetaan Tuomi & Sarajärven (2018) mukaan aineiston riittävyyden arviointia. Saturaation kyllästymisellä tarkoitetaan tilannetta, jossa aineisto rupeaa toistamaan itseään, eivätkä uudet vastaukset enää tuota tutkimusongelmia ajatellen uutta tietoa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 75.) Tutkijat olivat jo opinnäytetyön alkuvaiheessa tehneet tietoisin valinnan, että opinnäytetyössä oli tarkoitus kartoittaa palautekulttuurin yleistä tilannetta kohdeorganisaatiossa, joka tutkijoiden mielestä saatujen tulosten perusteella saavutettiin riittävällä tasolla. On kuitenkin otettava huomioon, että palaute, vuorovaikutus ja dialogi ovat jokainen yksinäänkin moniulotteisia teemoja. Syvällisempään arviointiin esimerkiksi kaikkien kahdeksan tutkittavan osaston osastokohtaisten palautekulttuurien tarkasteluihin sekä kvalitatiivista että kvantitatiivista aineistoa olisikin tarvittu huomattavasti enemmän.

### **7.4.3 Luotettavuus mixed methods asetelmassa**

Koska opinnäytetyön ydin on monipuolisten tulosten saavuttaminen mixed methods research asetelmalla, on luonnollista tarkastella myös kyseisen tutkimusparadigman luotettavuutta. Shorten & Smith (2017) ovat keränneet kuuden kohdan listan, jotka on hyvä ottaa huomioon mixed methods research tutkimuksen arvioinnissa: Oikeuttavatko tutkimuskysymykset mixed methods researchin käyttöä, onko metodi kuvailtu tarkkaan ja onko sen käyttö loogista, onko tarvittavan datan

keruu kuvattu tarkasti ja vastaako se tutkimusasetelmaa, dominoiko joku menetelmä toista vai ovatko ne tasapainossa ja miksi, rajasiko tai tekivätkö muut tutkimusmenetelmät toisesta hankalammin ymmärrettäviä ja onko kuvattu missä vaiheessa datan sekoittamista on tehty. (Shorten & Smith 2017, 75.)

Kuvasimme metodien esittelyvaiheessa metodia ja sitä, miksi päädyimme kyseiseen metodiin samalla perustellen sen ”oikeutusta” kyseiseen opinnäytetyöhön. Samalla kun kuvasimme ja sen kriteereiden täyttymistä tutkimuksessa, havainnoimme myös, miten aioimme kyseistä metodia hyödyntää ja missä vaiheissa itse mixaaminen tapahtuu. Aiemmin esitetyn Morsen (2016) ohjeistuksen mukaisesti perustelimme, että tutkimuskysymyksiä varten kvalitatiiviset tulokset on suunnattu vastaamaan niihin suoranaisemmin, mutta ilman kvantitatiivisia tuloksia emme voi samalla tasolla vahvistaa tuloksiamme kuten opinnäytetyössä nyt pystyimme. Tämän myötä kvalitatiivinen aineisto oli tutkimuskysymyksiä kannalta pääasemassa, kvantitatiivisen aineiston vahvistaen kvalitatiivisten tulosten ydinolosuhteissa olevia tuloksia. Huolimatta opinnäytetyön pituudesta, koemme menetelmän olevan lukijan silmin selkeästi kuvattu, ymmärrettävä ja johdonmukainen.

On huomioitavaa mainita, että Fetters & Tajima (2022) suosittelivat ”convergent mixed methods” aineiston keruun sijaan kahta muuta eri lähestymistapaa, vaikka convergent lähestymistapa on yleisimmin käytetty. Kahdessa muussa lähestymistavassa kerätään joko kvalitatiivinen tai kvantitatiivinen aineisto ensin ja sen pohjalta valmistellaan esimerkiksi teemahaastattelu tai kyselylomake hyödyntäen aikaisemman aineiston sisältöä. (Fetters & Tajima 2022.) Vaikka kaksi muuta kolmesta lähestymistavasta olisivat olleet aikataulullisesti käytännössä mahdottomia, valitsimme lähestymistavan analyysien toteutuksen jälkeen voidaan todeta, että toinen menetelmä olisi voinut tarjota opinnäytetyölle enemmän. Esimerkiksi laadullisen aineiston keruu ja analysointi ensin olisi tarjonnut mahdollisuuden kysyä vielä kattavammin tutkittavien kannalta oleellisia dialogisia piirteitä kuten esimerkiksi sanattomasta viestinnästä, joka nousi kvalitatiivisessa aineistossa esiin. Tällä tavoin opinnäytetyön tulosten mixaamisella olisi voitu saada vielä yksityiskohtaisempia vastauksia. Koemme kuitenkin, että kyseinen lähesty-

mistapa kattoi vastaukset tutkimuskysymyksiin erinomaisesti ja antoi huomattavasti enemmän vastauksia tutkimuskysymyksiin kuin vain yhden tutkimusparadigman hyödyntäminen opinnäytetyössä.

## 7.5 Tutkimusaiheet tulevaisuudessa

Opinnäytetyön tuloksia voitaisiin tulevaisuudessa hyödyntää pohjatietona kyseisen organisaation osastoilla siirryttäessä valmentavan johtamisen kulttuuriin. Opinnäytetyön datan keruuvaiheessa Pirkanmaan hyvinvointialue oli ehtinyt olla olemassa vasta alle puoli vuotta, eli valmentavan johtamisen kulttuuriin organisaatiotasolla on tuskin ehditty vielä kovin vahvasti siirtymään organisaatiorakenteiden vasta konkretisoituessa. Valmentavassa johtamisessa palautteen hyödyntäminen on keskeisessä asemassa. Toistamalla tutkimus esimerkiksi kahden vuoden päästä samalla datan keruu lomakkeella, voitaisiin saada vertailutulosta valmentavan johtamisen vaikutuksesta palautekulttuuriin. Samalla sillä pystyttäisiin myös tarkistamaan toisin päin, miten valmentavaan johtamiseen siirtyminen on onnistunut.

Opinnäytetyön rajallisella datalla pystyttiin osoittamaan pieniä eroavaisuuksia ikärakenteen pohjalta. Jotta palautekulttuurin kehittämistä voidaan jatkossa tehdä entistä kohdennetummin, olisi tarpeen toistaa tutkimus laajemmalla otannalla. Lisäksi voisi olla mielenkiintoista toteuttaa samanlainen katsaus eri ympäristöissä, kuten etä- tai hybridityötä tekevien kohdalla tai esimerkiksi ympäristössä, jossa esihenkilö on pääosin aina saatavilla, kun henkilöstö on töissä.

Lisäksi tutkimuskysymyksessä kaksi esitettiin hypoteesia esihenkilön ajan käytöstä työpisteellä ja siitä onko palautteen annolle tiimille, saati yksilölle tarpeeksi aikaa. Kyseisiä väitteitä varten olisi tarpeellista ja mielenkiintoista tehdä lisäselvitystä esihenkilöiden kohdalla siitä, mihin asioihin työaika kuluu töissä ollessa. Lisäksi olisi mielenkiintoista verrata kuinka esihenkilöt kokevat työyhteisön palautekulttuurin toteutuvan ja millaisena palautteenantajana esihenkilöt itsensä kokevat, jotta esihenkilöiden koulutusta dialogiseen ja valmentavaan johtamiseen voisi kehittää näiden molempien tutkimuksien perusteella.

## LÄHTEET

Aaltonen, T., Ahonen, P. & Sahimaa, J. 2020. Johda merkitystä. Helsinki: Alma Talent.

Aarnikoivu, H. 2016. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. E-kirja. 3. uud. painos. Vantaa: Hansaprint Oy. Viitattu 6.6.2023. Vaatii käyttöoikeuden. <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.libproxy.tuni.fi/teos/JAEBJXCTEB#piste:b0>

Ahlorth, A. 2017. Järkytä avoimuudella. Silmät avaavia ja vähän kiusallisiakin näkökulmia työelämään ja johtamiseen. Helsinki: Alma Talent Oy.

Ahonen, G., Hussi, T. & Pirinen, H. 2010. Y-sukupolvi haastaa johtamisen Suomen työelämässä. Syrjäytymisen kustannukset ja tulevaisuuden työelämään liittyvät mahdollisuudet. Työpoliittinen Aikakauskirja 4/2010.

Ahonen, R. & Lohtaja-Ahonen, S. 2014. Palaute kuuluu kaikille. 4. painos. Lietua: Petro Ofsetas.

Alasoini, T., Lyly-Yrjäläinen, M., Ramstad, E. & Heikkilä, A. 2014. Innovatiivisuus Suomen työpaikoilla. Menestys versoo työelämää uudistamalla. Tekes katsaus 311/2014. Helsinki: Tekes.

Alhanen, K., Soini, T. & Kangas, M. 2019. Dialogical leadership and power. Dialogiakatemia 26.12.2019. Viitattu 1.3. 2023. <https://dialogiakatemia.fi/en/2019/12/29/dialogical-leadership-and-power/>

Arnkil, T. & Seikkula, J. 2014. Nehän kuunteli meitä! Dialogeja monissa suhteissa. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos.

Bahtilla, M. 2022. Supervisory feedback: Supervisors' reasons for not giving timely feedback. Innovations in education and teaching international. Vol. ahead-of-print, 1–12. Viitattu 10.10.2023.

Bak, H. 2020. Supervisor feedback and innovative work behavior: The meditating roles of trust in supervisor and affective commitment. Frontiers in psychology Vol. 11, Article 559160. 1–12.

Baker, A., Perreault, D., Reid, A. & Blanchard, C. M. 2013. Feedback and organizations: Feedback is good, feedback-friendly culture is better. Canadian Psychology, 54 (4), 260-268.

Bhandari, P. 2023. What is qualitative research? Scribbr 30.1.2023. Viitattu 11.5.2023. <https://www.scribbr.com/methodology/qualitative-research/>

Berger, S., Stalmeijer, R., Marty, A. & Berendonk, C. 2023. Exploring the impact of entrustable professional activities on feedback culture: A qualitative study of anesthesiology residents. Academic Medicine 98 (7), 836–843.



Berlin, S. 2019. Palkitseva työ. Löydä merkitys ja motivaatio omaan työhön. 1. painos. Helsinki: Helsingin Kamari Oy.

Björkengren, J. 2018. Dialogisuus kehittämisen edistäjänä. Teoksessa Laaksonen, H. (toim.) Työn ilolla! Dialogia ja yhteistoiminnallista kehittämistä. Tampereen ammattikorkeakoulu. Sarja B. Raportteja 99, 107–113.

Center for Creative feedback & Weitzel, S. R. 2019. Feedback that works: how to build and deliver your message. 2. painos. Place of publication not identified: Center for Creative Leadership.

Charron, K. 2019. How to be a better boss. ProQuest. Viitattu 26.2023. Vaatii käyttöoikeuden. <https://www.proquest.com/docview/2270396464/672F3793156C475EPQ/2?accountid=14242>

Dunderfelt, T. 2015. Kuuntele ja tule kuulluksi. Helsinki: Kauppakamari.

Eaves, M. & Leathers, D. 2017. The nature of nonverbal communication. 5. uudistettu painos. New York: Routledge.

Ezzat, H., Camarda, A., Cassotti, M., Agogue, M., Houdé, O., Weil, B. & Masson, P. 2017. How minimal executive feedback influences creative idea generation. PLOS ONE 29.6.2017. Viitattu 29.9.2023. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0180458>

Fenwick, K., Brimhall, K., Hurlburt, M. & Aarons, G. 2019. Who wants feedback? Effects of transformational leadership and leader-member exchange on mental health practitioners' attitudes toward feedback. *Psychiatric services* 70 (1), 11–18.

Fernandopulle, N. 2021. To what extent does hierarchical leadership affect health care outcomes? *Medical journal of the Islamic Republic of Iran*. 35 (1), 880-883.

Fetters, M., Curry, L. & Creswell, J. 2013. Achieving integration in mixed methods designs. *Principles and practices*. *Health services research* 48 (6), 2134–2156.

Fetters, M. & Tajima, C. 2022. Joint displays of integrated data collection in mixed methods research. *International journal of qualitative methods*, Vol 21.

Frisk, M. 2021. Palautteen antaminen on paljon enemmän kuin kehuja ja sapiskaa. Näin onnistuu rakentava palaute. *Super – hoitoalan ammattilaisten verkkolehti* 8.6.2021. Viitattu 9.5.2023. <https://www.superlehti.fi/tyoelama/palautteen-antaminen-on-paljon-enemman-kuin-kehuja-ja-sapiskaa-nain-onnistuu-rakentava-palaute/>

Glaso, L., Skogstad, A., Notelaers, G. & Einarsen, S. 2018. Leadership, affect and outcomes: symmetrical and asymmetrical relationships. *Leadership & Organization development journal* 39 (1), 51–65.

Guo, L., Chiang, T-J., Mao, J-Y. & Chian, C-J. 2020. Abuse as a reaction of perfectionistic leaders: A moderated mediation model of leader perfectionism, perceived control, and subordinate feedback seeking on abusive supervision. *Journal of occupational & Organizational psychology* 93 (3), 790–810.

Hakonen, N., Hakonen, A., Hulkko-Nyman, K. & Ylikorkala, A. 2014. Palkitse taitavammin. Palkitsemistavat esimiestyön ja johtamisen välineitä. 2. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Hardavella, G., Aamli-Gaagnat, A., Saad, N., Rousalova, I. & Sreter, K. 2017. How to give and receive feedback effectively. *Breathe* 13 (4), 327–333.

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. 9. uudistettu painos. Porvoo: Edita Publishing Oy.

Holm, R., Poutanen, P. & Stähle, P. 2018. Mikä tekee dialogin: Dialogisen vuorovaikutuksen tunnuspiirteet ja edellytykset. *Sitra* 26.11.2018. Viitattu 1.3.2023. <https://www.sitra.fi/artikkelit/mika-tekee-dialogin-dialogisen-vuorovaikutuksen-tunnuspiirteet-ja-edellytykset/>

Hunter, A. & Brewer, J. 2016. Designing multimethod research. Teoksessa Hesse-Biber, S. & Johnson, R. (toim.) *The Oxford handbook of multimethod and mixed methods research inquiry*. E-Kirja. New York: Oxford University Press. 185–205. Vaatii käyttöoikeuden. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/tampere/reader.action?docID=2044599>

Huong, L., Zheng, Z. & Fujimoto, Y. 2016. Inclusion, organizational justice and employee well-being. *International journal of manpower* 37 (6), 945-964.

Isaacs, W. 2001. Dialogi ja yhdessä ajattelemisen taito. Tillman, M. (suom.) *Jyväskylä: Gummerus kirjapaino. Alkuperäisteos: Dialogue and the art of thinking together (1999).*

Jaffe, D., Scott, C. D. & Tobe, G. 1994. Teoksessa Ahonen, R. & Lohtaja-Ahonen, S. (Toim.) 2014. *Palaute kuuluu kaikille. 4. Painos. Liettua: Petro Ofsetas.*

Jaffe-Notier, T. 2017. Dialogue. *Schools: Studies in education* 14 (1), 134–140.

Jug, R., Jiang, X. & Bean, S. 2019. Giving and receiving effective feedback: A review article and how-to guide. *Archives of pathology & laboratory medicine* 20 (2), 244–250.

Juuti, P. & Puusa, A. 2020. Mitä laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan? Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (Toim.) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Helsinki: Gaudeamus, 9–20.

Kallankari, S. 2019. *Muutoksen johtaminen arjessa. 1.painos. Helsinki: Duodecim.*

Kankkunen, P. & Vehviläinen-Julkunen, K. 2017. *Tutkimus hoitotieteessä. E-kirja. 3–5. Painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy. Vaatii käyttöoikeuden. https://www.elibrary.com/book/978-952-63-0148-8*

- Kathleen, M., Mairead, M., Owen, D. & Simon, R. 2022. Time to re-envision integrity among nurse leaders. *Journal of nursing management* 30 (7), 2236–2240.
- Kemppainen, A-K. 2018. Logoterapia työfilosofiana ja transformatiivinen johtajuus sen juurruttajana. Tapaustutkimus sosiaali- ja hoivapalvelualan organisaation palveluyksiköistä. Tampereen yliopiston johtamiskorkeakoulu. Tampereen yliopiston väitöskirjat 4481. Väitöskirja. Viitattu 29.9.2023. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-0862-9>
- Kim, E. & Lee, K. 2019. Effects of an examiner's positive and negative feedback on self-assessment of skill performance, emotional response, and self-efficacy in Korea: a quasi-experimental study. *BMC medical education* 19, Article 142 (2019).
- Kivinen, P. & Silván, A. 2019. Ole läsnä, kuuntele ja keskustele. Teoksessa: Laaksonen, H & Salin, S. (toim.) Iloa ja intoa johtamiseen. Helsinki: Oppian, 23–30.
- Kokkonen, M. & Suikkanen, A. 2022. Mitä on valmentava johtaminen? Työterveyslaitos. Viitattu 9.5.2023. <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/valmentava-johtaminen-iakkaiden-palveluissa/mita-on-valmentava-johtaminen>
- Kupias, P., Peltola, R. & Saloranta, P. 2016. Onnistu palautteessa. E-Kirja. Helsinki: WSOYpro. Viitattu 20.3.2023. Vaatii käyttöoikeuden. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.libproxy.tuni.fi/teos/GABBBXXTBBAED#kohta:ON-NISTU\(\(20\)PALAUTTEESSA\(\(20\)/piste:b0](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.libproxy.tuni.fi/teos/GABBBXXTBBAED#kohta:ON-NISTU((20)PALAUTTEESSA((20)/piste:b0)
- Kurttila, M. & Aalto P. 2021. Pomon parhaat ratkaisut. 2. uudistettu painos. Helsinki: Helsingin kamari Oy.
- Kuusela, S. 2013. Esimiehen vuorovaikutustaidot. 1. painos. Helsinki: Sanoma Pro.
- Kuusela, S. 2018. Puhetavan vaikutus. *Tietoasiantuntija-lehti*. 1/2018, 28–29. [https://www.tietojohtaminen.com/sites/default/files/tietoasiantuntija-lehti\\_1\\_18\\_puhetapa.pdf](https://www.tietojohtaminen.com/sites/default/files/tietoasiantuntija-lehti_1_18_puhetapa.pdf)
- Kvantitatiivisen tutkimuksen verkkokäsikirja. 2021. Mittaaminen: Tilastoyksikkö, muuttujat ja havaintomatriisi. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 27.12.2022 <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvanti/mittaaminen/tilastoyksikko/>
- Laaksonen, H. 2019. Esimieheksi kasvaminen. Teoksessa: Laaksonen, H & Salin, S. (toim.) Iloa ja intoa johtamiseen. Helsinki: Oppian, 145–152.
- Laaksonen, H. 2021. Palaute hyödyttää sekä yksilöä että työyhteisöä. *TAMKjournal* 29.1.2021. Viitattu 9.5.2023. <https://sites.tuni.fi/tamk-julkaisut/terveys/palaute-hyodyttaa-seka-yksiloa-etta-tyoyhteisoa/>
- Laaksonen, H. & Ollila S. 2017. Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa. 3. uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Laaksonen, H., Sinkkonen, M. & Wallin O. 2020. Palveluiden ja henkilöstön johtaminen. Teoksessa Laaksonen H., Laitinen, H. & Hillamo, H. (toim.) Sosiaali- ja terveydenhuollon järjestelmä. 1.painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy, 202–255.

Laaksonen, H. & Kivinen, P. 2021. Dialogisuus. enemmän kuin keskustelu. TAMK-konferenssi – TAMK Conference 2021. Tampereen ammattikorkeakoulun julkaisu, 157–164. <https://www.theseus.fi/handle/10024/501424>

Lapshun, A. & Fusch G. 2023. Times of uncertainties require embracing leadership and feedback. *The qualitative report* 23 (3), 828-847.

Lehto, K. 2017. Johda rohkeasti! Oivalluksia esimiestyöstä ja johtajuudesta. Vaasan yliopiston raportteja, 6. Opetusjulkaisu. [https://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn\\_978-952-476-770-5.pdf](https://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-770-5.pdf)

London, M., Volmer, J., Zyberaj, J. & Kluger, A. 2023. Attachment style and quality listening: Keys to meaningful feedback and stronger leader-member connections. *Organizational dynamics* 52 (2), Article 100977.

Loppela, K. 2019. Dialoginen kehittäminen työyhteisöjen arjessa. Seinäjoen ammattikorkeakoulu-verkkolehti 7.11.2019. Viitattu 1.3.2023 <https://lehti.seamk.fi/hyvinvointi-ja-luovuus/dialoginen-kehittaminen-tyoyhteisöjen-arjessa/>

Macintosh, R., Beech, N., Bartunek, J., Manson, K., Cooke, B. & Denyer, D. 2017. Impact and management research: Exploring relationships between temporality, dialogue, reflectivity and praxis. *British journal of management* 28 (1), 3–13.

Manktelow, J. & Birkinshaw, J. 2018. Mind tools for managers: 100 ways to be a better boss. E-kirja. Newark: Wiley, Print. Vaatii käyttöoikeuden. [https://learning.oreilly.com/library/view/mind-tools-for/9781119374473/?sso\\_link=yes&sso\\_link\\_from=tampere-university](https://learning.oreilly.com/library/view/mind-tools-for/9781119374473/?sso_link=yes&sso_link_from=tampere-university)

Marilla, R. 2023. Vain harva osaa antaa palautetta. *Tehy-lehti* 1.2.2023. Viitattu 28.5.2023 <https://www.tehylehti.fi/fi/hyvinvointi/vain-harva-osaa-antaa-palautetta>

Mellanen, A. & Mellanen, K. 2022. Hyvät, pahat ja milleniaalit. Miten meitä tulisi johtaa. Jyväskylä: Atena Kustannus Oy.

Morse, J. 2016. Issues in qualitatively driven mixed-method designs: walking through a mixed-method project. Teoksessa: Hesse-Biber, S. & Johnson, R. (toim.) *The Oxford handbook of multimethod and mixed methods research inquiry*. E-Kirja. New York: Oxford University Press. 206-222. Vaatii käyttöoikeuden. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/tampere/reader.action?docID=2044599>

Moss, S., Song, M., Hannah, S., Wang, Z. & Sumanth, J. 2020. The duty to improve oneself: How duty orientation mediates the relationship between ethical leadership and follower's feedback-seeking and feedback-avoiding behavior. *Journal of business ethics* Vol. 165, 615–631.

Murch, G. 2019. Fixing feedback. E-kirja 1. painos. Milton, Queensland: Wiley Print. Vaatii käyttöoikeuden. [https://learning.oreilly.com/library/view/fixing-feedback/9780730327462/?sso\\_link=yes&sso\\_link\\_from=tampere-university](https://learning.oreilly.com/library/view/fixing-feedback/9780730327462/?sso_link=yes&sso_link_from=tampere-university)

Nivalainen, K. 2021. Kulttuuri käsitteenä. Tampereen ammattikorkeakoulu 15.9.2021. Viitattu 9.5.2023. <https://sites.tuni.fi/moninaisuus/moninaisuus-minussa/kulttuuri-kasitteena/>

Omer, A. & Abdularhim, M. 2017. The criteria of constructive feedback: The feedback that counts. *Journal of health specialties* 5 (1), 45-48.

Opoku, A., Ahmed, V. & Akotia, J. 2016. Choosing an appropriate research methodology and method. Teoksessa Ahmed, V., Opoku, A. & Aziz, Z. (toim.) *Research methodology in the built environment. A selection of case studies*. 1.painos. Lontoo: Routledge, 33-49.

Oulasmaa, M. & Pesonen, M. 2022. Suoraa palautetta. Viisaan keskustelun käsikirja. Helsinki: Alma talent.

Page, M., Moher, D., Bossuyt, P., Boutron, I., Hoffman, T., Mulrow, C., Shamseer, L., Tetzlaff, J., Akl, E., Brennan, S., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J., Hróbjartsson, A., Lalu, M., Li, T., Loder, E., Mayo-Wilson, E., McDonald, S., McGuinness, L., Stewart, L., Thomas, J., Tricco, A., Welch, V., Whiting, P. & McKenzie, J. 2021. PRISMA 2020 explanation and elaboration: updated guidance and exemplars for reporting systematic reviews. *British medical journal*, Vol. 372; 160, 1-165.

Peifer, C., Schönfeld, P., Wolters, G., Aust, F. & Margraf, J. 2020. Well done! Effects of positive feedback on perceived self-efficacy, flow and performance in a mental arithmetic task. *Frontiers in psychology* Vol 11. Article 1008. 1–11.

Peltoranta, J. 2019. Nuoret ammattilaiset arvostavat pehmeätä johtamista. *HR-viesti* 6/2019. Viitattu 28.5.2023. <https://www.hrviesti.fi/natiivi/1148/nuoret-ammattilaiset-arvostavat-pehmeata-johtamista>

Peters, M. & Besley, T. 2019. Models of dialogue. *Educational Philosophy and Theory*, (2021) 53 (7), 669–676.

Pirkanmaan hyvinvointialue. 2022. Pirkanmaan hyvinvointialueen strategia 2023–2025. Pirkanmaan hyvinvointialue 12.8.2022. Viitattu 20.2.2023. [https://www.pirha.fi/documents/d/guest/pirha-strategia-2023-2025\\_taitettu-pdf](https://www.pirha.fi/documents/d/guest/pirha-strategia-2023-2025_taitettu-pdf)

Pirkanmaan hyvinvointialue. 2023a. Asiakaspalaute. Viitattu 10.5.2023. <https://www.pirha.fi/palaute>

Pirkanmaan hyvinvointialue. 2023b. Sairaalapalvelut. Viitattu 20.2.2023. <https://www.pirha.fi/organisaatio/sote-palvelut/sairaalapalvelut>

Pitkäranta, A. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Työkirja ammattikorkeakouluun. Jokioinen: E-Oppi Oy.

Plakht, Y., Shiyovich, A., Nusbaum, L. & Raizer, H. 2013. The association of positive and negative feedback with clinical performance, self-evaluation and practice contribution of nursing students. *Nurse education today* 33 (10), 1264–1268.

Qian, S., Liu, Y. & Chen, Y. 2020. Leader humility as a predictor of employees' feedback-seeking behavior: The intervening role of psychological safety and job insecurity. *Psychological issues* (2022) 41 (3), 1348-1360.

Raelin, J. 2017. What are you afraid of: Collective leadership and its learning implications. *Management learning* (2018) 49 (1), 59–66.

Ramani, S., Könings, K., Mann, K., Pisarski, E. & Cees, P.M. 2018. About Politeness, Face, and Feedback: Exploring Resident and Faculty Perceptions of How Institutional Feedback Culture Influences Feedback Practices. *Academic medicine* 93 (9), 1348–1358.

Ramani, S., Königs, K., Ginsburg, S. & Vleuten, C. 2019. Twelve tips to promote a feedback culture with a growth mind-set: Swinging the feedback pendulum from recipes to relationships. *Medical teacher* 41 (6), 625-631.

Rashid, H. 2022. Research methodology. Importance & types of research methodology in research. *Limbd* 3.28.2022. Viitattu 22.5.2023. <https://limbd.org/research-methodology-importance-types-of-research-methodology-in-research/>

Räsänen, M. 2022a. Väitös: Avoin dialogi vastaa terveydenhuollon johtamisen haasteisiin. Tampereen yliopisto 17.6.2022. Viitattu 15.3.2023. <https://www.sttinfo.fi/tiedote/vaitos-avoin-dialogi-vastaa-terveydenhuollon-johtamisen-haasteisiin?publisherId=69818730&releaseId=69944984>

Räsänen, M. 2022b. Dialoginen johtaminen lähijohtamisen kompetenssien kehittäjänä terveydenhuollossa. Tampereen yliopisto, johtamisen ja talouden tiedekunta. Tampereen yliopisto. Tampereen yliopiston väitöskirjat 628. Väitöskirja. Viitattu 5.5.2023. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-2466-7>

Rämö, A. 2013. Yksinkertaista johtamista. Arvostaen. Masala: Suomen liikekirjat. Saaranen-Kauppinen, A., Puusniekka, A., Kuula, A., Rissanen, R. & Karvinen, I. 2009. Menetelmäopetuksen tietovaranto KvaliMOTV. Kvalitatiivisen menetelmien verkko-oppikirja. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto & Tampereen yliopisto. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/tietoarkisto/julkaisut/kvalimotv.pdf>

Sarkkinen, M. 2017a. Palaute on työelämän pienin suuri asia. Työterveyslaitos 20.3.2017. Viitattu 19.3.2023. <https://www.ttl.fi/tyopiste/palaute-on-tyoelaman-pienin-suuri-asia>

Sarkkinen, M. 2017b. Etkö saa työstäsi palautetta? Näin annat sitä itsellesi. Työterveyslaitos 31.8.2017. Viitattu 5.6.2023. <https://www.ttl.fi/tyopiste/etko-saa-tyostasi-palautetta-nain-annat-sita-itsellesi>

Seppänen-Järvelä, R., Åkerblad, L. & Haapakoski, K. 2019. Monimenetelmällisen tutkimuksen integroivat strategiat. *Yhteiskuntapolitiikka* 2 (3), 332–339.

- Seppälä, E. 2017. When giving critical feedback, focus on your nonverbal clues. *Harvard business review* 20.1.2017. Viitattu 10.5.2023. <https://hbr.org/2017/01/when-giving-critical-feedback-focus-on-your-nonverbal-cues>
- Shorten, A. & Smith, J. 2017. Mixed methods research: expanding the evidence base. *Evidence-based nursing* 20 (3), 74–75.
- Silvennoinen, M. & Tilli, A-M. 2017. *Wow! Palautemestari*. Espoo: Markku Silvennoinen.
- Soback, D. 2021. *Valmentava johtajuus. Opas voiman, viisauden ja myötätunnon herättämiseen*. Helsinki: Basam Books.
- Sormunen, M., Saaranen, T., Tossavainen, K. & Turunen, H. 2013. Monimene-  
telmätutkimus terveystieteissä. *Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti* 7 (4), 312–321.
- Su, W., Yuan, S. & Qi, Q. 2022. Different effects of supervisor positive and negative feedback on subordinate in-role and extra-role performance: the moderating role of regulatory focus. *Frontiers in psychology*. Vol 12. Article 757687. 1–12.
- Syvänen, S., Tikkamäki, K., Loppela, K., Tappura, S., Kasvio, A. & Toikko, T. 2015. *Dialoginen johtaminen. Avain tuloksellisuuteen, työelämän laatuun ja innovatiivisuuteen*. Tampere: Tampere university press. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-9985-2>
- Syvänen, S. & Tikkamäki, K. 2016. Dialoginen johtaminen ja kehittäminen työyhteisöissä. Tampereen yliopiston yhteiskuntatieteiden tiedekunnan verkkojulkaisu 3.5.2016. Viitattu 10.5.2023. <https://www.tuni.fi/alustalehti/2016/05/03/dialoginen-johtaminen-ja-kehittaminen-tyoyhteisoissa/>
- Tampereen yliopiston kirjasto. 2023. Systemaattinen tiedonhaku. Tampereen yliopisto 22.5.2023. Viitattu 24.5.2023. <https://libguides.tuni.fi/systemaattinen-tiedonhaku/Aloitus>
- Tapani, A. & Sinkkonen, M. 2021. Minäpysyvyyden vahvistaminen etäopiskelussa. *Opiskelijoiden kokemuksia. TAMKjournal* 1.2.2021. Viitattu 9.5.2023. <https://sites.tuni.fi/tamk-julkaisut/pedagogiset-ratkaisut/minapystyvyyden-vahvistaminen-etaopiskelussa-opiskelijoiden-kokemuksia/>
- Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. 2022a. Dialogisuus ammattilaisen ja perheen välillä. *Terveiden ja hyvinvoinnin laitos* 7.9.2022. Viitattu 1.3.2023. <https://thl.fi/fi/web/lapset-nuoret-ja-perheet/kehittyvat-kaytannot/dialogiset-toimintavat/dialogisuus-ammattilaisen-ja-perheen-valilla>
- Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. 2022b. Dialoginen johtaminen. *Terveiden ja hyvinvoinnin laitos* 14.1.2022. Viitattu 13.3.2023 <https://thl.fi/fi/web/lapset-nuoret-ja-perheet/kehittyvat-kaytannot/dialogiset-toimintavat/dialoginen-johtaminen>

Tieteen termipankki. 2022. Mixed-methods lähestymistapa. Viitattu 11.5.2023. [https://tieteentermipankki.fi/wiki/Uskontotiede:mixed\\_methods\\_-\\_l%C3%A4hestymistapa](https://tieteentermipankki.fi/wiki/Uskontotiede:mixed_methods_-_l%C3%A4hestymistapa)

Tomperi, T., Hanki, K., Hämeenniemi, K., Hämäri, S., Isopahkala, S., Rissanen, I. & Saurama, A. 2022. Dialogi- ja tunnetaidot opetuksessa. Opetushallitus. Opetuspaat ja käsikirjat 2022:1 [https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/Dialogi\\_ ja\\_tunnetaidot\\_opetuksessa.pdf](https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/Dialogi_ ja_tunnetaidot_opetuksessa.pdf)

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. E-kirja. Helsinki: Tammi. Vaatii käyttöoikeuden.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2023. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 2/2023. [https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje\\_2023.pdf](https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf)

Tökkäri, V., Iivari, P., Maanikka, T. & Rahkola M. 2017. Osallistavalla johtamisella työhyvinvointia ja turvallisuutta hiihtokeskuksissa. Lapin yliopisto. Työsuojelurahaston hanke. Työsuojelurahasto. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-337-050-0>

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2019. Työelämän kehittämisstrategia vuoteen 2020. <https://tem.fi/documents/1410877/13080099/Ty%C3%B6el%C3%A4m%C3%A4n+kehitt%C3%A4misstrategia/32f50890-a5cb-66da-b63c-1dc2937cf013/Ty%C3%B6el%C3%A4m%C3%A4n+kehitt%C3%A4misstrategia.pdf?t=1561626792000>

Valtioneuvosto. 2023. Vahva ja välittävä Suomi. Pääministeri Petteri Orpon hallituksen ohjelma 20.6.2023. Valtioneuvoston julkaisuja 2023:58. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-383-763-8>

Vehkalahti, K. 2019. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. E-Kirja. Helsingin yliopisto. <https://helda.helsinki.fi/server/api/core/bitstreams/bc1c2c8a-0eb8-4881-ba8f-510ce386b810/content>

Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Vilka, H. 2021. Tutki ja kehitä. 5. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Virtanen, P. & Stenvall, J. 2019. Julkinen johtaminen. 2. uudistettu painos. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Wang, B., Qian, J., Ruili, O., Huang, C., Xu, B. & Xia, Y. 2016. Transformational leadership and employees feedback seeking: The meditating role of trust in leader. *Social behavior and personality* 44 (7), 1201–1208.

Watling, C., Driessen, E., Vleuten, C., Vanstone, M. & Lingard, L. 2013. Beyond individualism: professional culture and its influence on feedback. *Medical education* 47 (6), 585–594.



Ylikorkala, A., Hakonen, A., Hakonen, N. & Hulkko-Nyman, K. 2018. Kokonaispalkitsemisen johtaminen. Ohjaa tai ajaudu. E-Kirja. Helsinki: Alma Talent. Vaatii käyttöoikeuden. <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.libproxy.tuni.fi/teos/JAEBJXCTEB#piste:b0>

Young, S., Richard, E., Moukarzel, R., Steelman, L. & Gentry, W. 2017. How empathic concern helps leaders in providing negative feedback: a two-study examination. *Journal of occupational & organizational psychology* 90 (4), 535–558.

Zhang, W., Qian, J. & Yu, H. 2022. How and when seeking feedback from coworkers pays off? The mixed role of coworker relationship. *Frontiers in psychology* Vol. 13, 1–11.

## LIITTEET

LIITE 1. Saatekirje

1(2)

TIEDOTE OPINNÄYTETYÖSTÄ

(4.5.2023)

**Opinnäytetyön nimi: Palautekulttuurin tarkastelua Taysin vuodeosastoilla**

**Pyyntö osallistua opinnäytetyöhön**

Pyydämme sinua osallistumaan tähän opinnäytetyöhön, jossa Tampereen yliopistollisen sairaalan palautekulttuuria tarkastellaan työntekijän näkökulmasta. Sinut on kutsuttu mukaan opinnäytetyön kyselyyn, koska tietoa kerätään Taysin eri vuodeosastoilta.

### **Opinnäytetyön toteuttajat**

Tämän opinnäytetyön toteuttavat Tampereen ammattikorkeakoulun sosiaali- ja terveysalan johtamisen ylemmän ammattikorkeakoulun opiskelijat Helena Retulainen ja Antti Uusikartano. Opinnäytetyön toteuttajien yhteystiedot [helena.retulainen@tuni.fi](mailto:helena.retulainen@tuni.fi) tai [helena.retulainen@pirha.fi](mailto:helena.retulainen@pirha.fi) ja [antti.uusikartano@tuni.fi](mailto:antti.uusikartano@tuni.fi) tai [antti.uusikartano@pirha.fi](mailto:antti.uusikartano@pirha.fi)

### **Opinnäytetyön tarkoitus**

Tämän opinnäytetyön tarkoitus on selvittää Tampereen yliopistollisen sairaalan vuodeosastojen palautekulttuuria.

Tutkimuskysymykset:

1. Millaiseksi palautekulttuuri koetaan henkilöstön näkökulmasta Taysin vuodeosastoilla?
2. Mikä on henkilöstön näkemys esihenkilön roolista dialogisen palautekulttuurin kehittämisessä ja ylläpitämisessä?
3. Miten dialogista palautekulttuuria voisi kehittää Taysin vuodeosastoilla?

Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa ajantasaista tietoa palautekulttuurin toteutumisesta ja kehittämistarpeista, joita voidaan hyödyntää organisaatiossa palautekulttuurin kehittämiseksi. Opinnäytetyössä tuotetaan palautekulttuurin kehittämisehdotuksia, jotka esitetään kyselyyn osallistuvien vuodeosastojen johdolle.

### **Opinnäytetyön kulku**

Opinnäytetyö toteutetaan sähköisellä kyselylomakkeella 5–6/2023. Kyselyyn vastaaminen on vapaaehtoista. Opinnäytetyön tulokset arvioidaan olevan valmiit 11/2023 mennessä.

**Henkilötietojen käsittely ja tietojen luottamuksellisuus**

Suoranaisia henkilötietoja ei tulla käsittelemään tässä opinnäytetyössä. Kyselyn vastauksia ei tulla erittelemään osastokohtaisesti anonymiteetin varmistamiseksi. Opinnäytetyö toteutetaan yhteensä kahdeksalla vuodeosastolla. Mitään tietoja ei siirretä eikä luovuteta ulkopuolisille, ja ne tuhoetaan välittömästi tutkimuksen valmistuttua.

**Opinnäytetyön tuloksista tiedottaminen**

Opinnäytetyö julkaistaan Tampereen ammattikorkeakoulun Theseus- opinnäytetyöhakemistoon arviolta 12/2023, sekä tulokset esitellään kyselyyn osallistuneiden vuodeosastojen johdolle ja keskijohdolle 12/2023–1/2024.

**Henkilötietojen käsittelyyn liittyvät oikeudet**

Kyselyssä ei kerätä mitään henkilötietoja mistä vastaajan pystyisi tunnistamaan.

Sinulla on oikeus tehdä valitus valvontaviranomaiselle, jos katsotte, että henkilötietojesi käsittelyssä rikotaan EU:n yleistä tietosuoja-asetusta (EU) 2016/679 tai muuta sovellettavaa tietosuojalainsäädäntöä. Suomessa valvontaviranomainen on tietosuojavaltuutettu.

Tietosuojavaltuutetun toimisto

Lintulahdenkuja 4, 00530 Helsinki, PL 800, 00531 Helsinki

Puhelinvaihe: 029 566 6700

Sähköposti: tietosuoja@om.fi

**Lisätiedot ja tutkijoiden yhteystiedot**

Mahdollisia kysymyksiä voit tarvittaessa esittää:

[helena.retulainen@tuni.fi](mailto:helena.retulainen@tuni.fi) tai [helena.retulainen@pirha.fi](mailto:helena.retulainen@pirha.fi)

[antti.uusikartano@tuni.fi](mailto:antti.uusikartano@tuni.fi) tai [antti.uusikartano@pirha.fi](mailto:antti.uusikartano@pirha.fi)

Kiitos osallistumisesta!

Tampereen ammattikorkeakoulun Sosiaali- ja terveystieteiden johtamisen ylemmän tutkinto-ohjelman opiskelijat: Helena Retulainen & Antti Uusikartano

## Kysely Taysin sairaalan vuodeosastojen henkilöstölle!

### 1. Mikä on ikäsi?

Ikäni on \_\_\_\_\_ vuotta

### 2. Mikä on viimeinen suorittamasi tutkinto?

- lähihoitajan tutkinto (tai vastaava)  
 sairaanhoitajan tutkinto (tai vastaava)  
 muu tutkinto

### 3. Montako vuotta olet työskennellyt nykyisessä työyhteisössä?

Olen työskennellyt \_\_\_\_\_ vuotta

### 4. Montako vuotta olet työskennellyt sote-alalla?

Olen työskennellyt \_\_\_\_\_ vuotta

### 5. Minkälainen on nykyinen työsuhteesi?

- Olen vakituinen       Olen Määräaikainen       Olen keikkalainen

### 6. Kerro lyhyesti, miten ymmärrät käsitteen palaute:

\_\_\_\_\_

### 7. Palautteen vastaanottaminen työyhteisössä

Valitse kunkin väittämän kohdalla oman mielipiteesi mukainen vaihtoehto.

	Täysin samaa mieltä	Melko samaa mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Melko eri mieltä	Täysin eri mieltä
Koen palautteen vastaanottamisen tärkeäksi työssäni					
Osaan ottaa hyvin vastaan kannustavaa palautetta työkavereilta					
Osaan ottaa hyvin vastaan korjaavaa palautetta työkavereilta					
Työkaverit osaavat ottaa hyvin vastaan kannustavaa palautetta minulta					
Työkaverit osaavat ottaa hyvin vastaan korjaavaa palautetta minulta					
Pyydän itse palautetta työkavereiltani					
Pyydän itse palautetta esihenkilöltäni					
Esihenkilö pyytää itse palautetta työyhteisöltä					
Esihenkilöni osaa ottaa hyvin vastaan kannustavaa palautetta minulta					
Esihenkilöni osaa ottaa hyvin vastaan korjaavaa palautetta minulta					

**8. Keneltä haluaisit saada enemmän palautetta? (valitse yksi tai useampi)**

- Työkaverilta (kollega)  
 Osastonhoitajalta / Apulaisosastonhoitajalta  
 Ylemmältä esihenkilöltä (esihenkilön esihenkilö)  
 Asiakkaalta/potilaalta  
 Sidosryhmältä (kotihoito, koordinaattorit yms.)

**9. Palautteen antaminen työyhteisössäni**

Valitse kunkin väittämän kohdalla oman mielipiteesi mukainen vaihtoehto.

	Täysin samaa mieltä	Melko samaa mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Melko eri mieltä	Täysin eri mieltä
Koen palautteen antamisen tärkeäksi työssäni					
Olen itse hyvä kannustavan palautteen antaja					
Annan itse riittävästi kannustavaa palautetta työkavereilleni					
Olen itse hyvä korjaavan palautteen antaja					
Annan itse riittävästi korjaavaa palautetta työkavereilleni					
Työkaverit osaavat antaa minulle kannustavaa palautetta					
Työkaverit antavat minulle riittävästi kannustavaa palautetta					
Työkaverit osaavat antaa minulle korjaavaa palautetta					
Työkaverit antavat minulle riittävästi korjaavaa palautetta					
Annan riittävästi kannustavaa palautetta esihenkilölleni					
Annan riittävästi korjaavaa palautetta esihenkilölleni					
Esihenkilö antaa minulle riittävästi kannustavaa palautetta					
Esihenkilö antaa minulle riittävästi korjaavaa palautetta					
Esihenkilöni on hyvä kannustavan palautteen antaja					
Esihenkilöni on hyvä korjaavan palautteen antaja					

3(5)

**10. Kenelle haluaisit antaa enemmän palautetta? (valitse yksi tai useampi)**

- Työkaverille (kollega)  
 Osastonhoitajalle / Apulaisosastonhoitajalle  
 Ylemmälle esihenkilölle (esihenkilön esihenkilö)  
 Asiakkaalle/potilaalle  
 Sidosryhmälle (kotihoito, koordinaattorit yms.)

**11. Missä muodossa toivot saavasi tai antavasi palautetta**

Valitse yksi tai useampi	Toivon saavani palautetta	Toivon antavan palautetta
kasvotusten		
sähköpostitse		
tekstiviestillä		
kehityskeskustelussa		
teams/skype		
muistilapulla		
osastotunnilla		
tiimipalavereissa		
anonyymisti		

**muu mikä \_\_\_\_\_**

**12. Työyhteisön palautekulttuurin vuorovaikutus**

Vuorovaikutus työyhteisössäni on	Täysin samaa mieltä	Melko samaa mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Melko eri mieltä	Täysin eri mieltä
...avointa					
...luottamuksellista					
...kunnioittavaa					
...rohkeavaa					
...keskustelevaa					
...kuuntelevaa					
...tilaa antavaa					
...arvostavaa					
...ideoivaa					
...kyselevää					
...tukea antavaa					
...kehittävää					
...osallistavaa					

### 13. Työyhteisön dialoginen johtaminen

Lähiesihenkilösi on	Täysin sama mieltä	Melko sama mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Melko eri mieltä	Täysin eri mieltä
...tasapuolinen					
...luotettava					
...esihenkilöni kanssa on helppo keskustella					
...aidosti välittävä ja kuunteleva					
...tilaa antava					
...kannustava					
...antaa kiitosta					
...dialogia/avointa keskustelua edistävä					
...motivoiva					
...työyhteisöä arvostava					
...minua arvostava					

### 14. Miten lähiesihenkilösi antaa palautetta?

---



---



---

### 15. Miten lähiesihenkilösi vastaanottaa palautetta?

---



---



---

### 16. Miten lähiesihenkilösi voisi mielestäsi jatkossa kehittää osaamistaan palautteen antamisessa.

---



---



---

### 17. Miten lähiesihenkilösi voisi mielestäsi jatkossa kehittää osaamistaan palautteen vastaanottamisessa?

---



---

5(5)

18. Minkä koet toimivan yksikkösi palautekulttuurissa tällä hetkellä?

---

---

---

19. Minkä koet tarvitsevan muutosta työyksikkösi palautekulttuurissa tällä hetkellä?

---

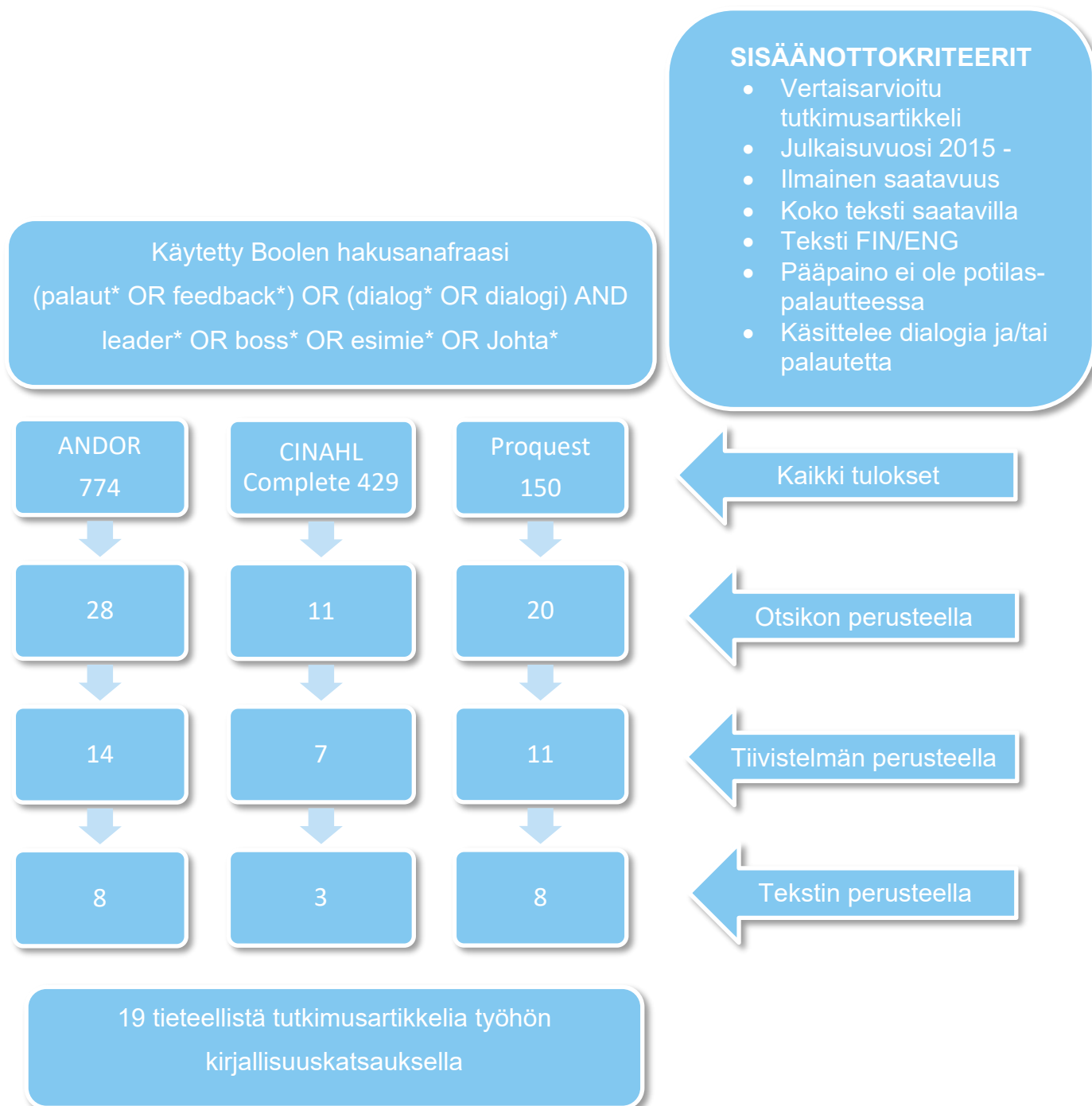
---

---

**Kiitos vastauksista!**



## LIITE 3. Tiedonhaku PRISMA-mallin mukaisesti



## LIITE 4. Kirjallisuuskatsauksen vertaisarvioitujen tutkimusartikkelien sisältö

Tekijä, Vuosi & hakukone	Artikkelin/teoksen nimi	Tutkimuksen tarkoitus	Metodi & Aineiston keruu menetelmä	Tulokset
Huong, L., Zheng, C. Fujimoto, Y. 2016 Andor	Inclusion, organizational justice, and employee well-being.	Tarkastella työntekijän hyvinvointia suhteessa organisaation oikeudenmukaisuusteorian eri tekijöihin	Määrällinen tutkimus, faktori analyysi Sähköinen kysely n=121	Organisaatio oikeusteoria on kytköksissä työntekijän hyvinvointiin. Etenkin oikeus tietoon oli oleellinen tekijä työntekijän hyvinvoinnin paranemiseen.
Jug, R. Jiang, X. Bean, S. 2019 Cinahl	Giving and receiving effective feedback. A review article and how to guide.	Tiivistää palautteen antamisen ja vastaanottamisen tärkeys. Osoittaa strategia optimoituun palautteen antamiseen.	Kirjallisuuskatsaus n=42 aineistoa	Palaute on ratkaisevassa roolissa oppimisessa ja potilashoidon optimoinnissa. Palautteen antaminen ja vastaanottaminen tehokkaasti on haastavaa, mutta helpottuu ajan kanssa.
Kim, E. Lee, K. 2019. Proquest	Effects of an examiner's positive and negative feedback on self-assessment of skill performance, emotional response, and self-efficacy in Korea: a quasi-experimental study	Tutkia suullisesti annetun positiivisen ja negatiivisen palautteen vaikutusta itsearviointiin, emotionaaliin reaktioihin ja minäpystyvyyteen.	Toiminnallinen & määrällinen tutkimus n=110	Rakentavaa palautetta saaneet opiskelijat itsearvioivat itseään tarkemmin kuin positiivista palautetta saaneet. Toisaalta negatiivinen palaute tuotti negatiivisia tunnereaktioita ja vähemmän minäpystyvyyden tunnetta.
Omer, A. Abdularhim, M. 2017. Andor	The criteria of constructive feedback: The feedback that counts	Tunnistaa oleelliset tekijät rakentavan palautteen kriteereistä sekä sen hyödyllisestä käyttämisestä.	Kirjallisuuskatsaus n=37	Rakentava palaute on olennainen osa tehokasta oppimista. Tekijät, jotka täytyy olla kunnossa, että rakentava palaute olisi opettavaista on turvallinen oppimisympäristö, tehokas kommunikointi, selvät oppimistavoitteet ja sopivat opettamisstrategiat.
Peifer, C. Schönfeld, P. Wolters, G. Aust, F. & Margraf, J. 2020. Andor	Well done! Effects of positive feedback on perceived self-efficacy, flow and performance in a mental arithmetic task	Selvitetään, että toimiiko minäpystyvyys välittäjänä positiivisen palautteen ja "flow" kokemuksen välisessä suhteessa, sekä positiivisen palautteen ja suorituskyvyn välisessä suhteessa.	Toiminnallinen/ määrällinen tutkimus n=102	Positiivinen palaute kohentaa minäpystyvyyden tunnetta. Minäpystyvyyden tunteen lisääntyminen on yhteydessä suorituksen määrään ja laatuun kuin myös "flow" tunteen kokemukseen.
Ramani, S. Könings, K. Mann, K. Pisarski, E. Vleuten, C. 2018. Andor	About politeness, face, and feedback: Exploring resident and faculty perceptions of how institutional feedback culture influences feedback practices	Tutkia näkökulmia siihen, mikä on palautekulttuuri. Vastaaajien käsitykset siitä ja miten institutionaalinen palautekulttuuri voi vaikuttaa palautteen laatuun, palautteen etsimiseen, vastaanottamiseen ja valmiuteen osallistua kaksisuuntaiseen palautteen antamiseen.	Toiminnallinen ja laadullinen tutkimus Sisällönanalyysi n=16 fokusryhmä keskustelua	Kohteliaisuuteen perustuva institutionaalinen palautekulttuuri voi estää rehellisen ja merkityksellisen palautteen antamisen ja vaikuttaa palautteen hakemiseen, vastaanottamiseen ja kaksisuuntaisen palautteen antamiseen. On tärkeää ymmärtää institutionaalinen palautekulttuuri, ennen kuin sitä voidaan onnistuneesti muuttaa.

Tekijä, Vuosi & hakukone	Artikkelin/ teoksen nimi	Tutkimuksen tarkoitus	Metodi & Aineiston keruu menetelmä	Tulokset
Weilin, S. Shuai, Y. Qian, Q. 2022. Andor	Different effects of supervisor positive and negative feedback on subordinate in-role and extra-role performance: The moderating role of regulatory focus	Tutkimuksessa rakennetaan ja verifioidaan teoreettinen malli, jonka avulla tutkitaan esimiehen positiivisen ja negatiivisen palautteen erilaisia vaikutuksia henkilöstön rooliin ja roolin ulkopuolella tapahtuvaan suoriutumiskykyyn sekä sääntelyfokuksen moderoivaa roolia näissä suhteissa.	Määrällinen tutkimus n=403 Sähköinen kysely	Esihenkilön rakentava palaute liittyy positiivisesti alisteiseen roolisuoritukseen ja negatiivisesti alisteiseen roolin ulkopuoliseen suoritukseen. Alaisen sääntelyfokus voi hillitä esimiehen positiivisen palautteen vaikutusta alaisen roolissa ja roolin ulkopuolella tapahtuvaan suoriutumiseen, mutta se ei voi hillitä esimiehen negatiivisen palautteen vaikutusta alaisuuteen roolissa ja roolin ulkopuolella.
Berger, S. Stalmeijer, R. Marty, A. Berendonk, C. 2023. Andor	Exploring the impact of entrustable professional activities on feedback culture: A qualitative study of anesthesiology residents and attendings.	Tutkia mobiilisovelluksen kautta annetun palautteen vaikutusta palautekulttuuriin.	Laadullinen / toiminnallinen tutkimus n=22	Mobiilisovelluksen avulla palautteen antoon ja saamiseen koettiin matalampi kynnyks. Toisaalta on riski, että kyseinen menetelmä vähentää muiden palautekanavien käyttämistä.
Glaso, L. Skogstad, A. Notelaers, G. Einarsen, S. 2018. Proquest	Leadership, affect and outcomes: symmetrical and asymmetrical relationships	Tarkoituksena tutkia missä määrin emotionaaliset kokemukset ja havainnot huomioivasta ja/tai tyrannimaisista johtamiskäyttäytymisistä vaikuttavat työhön sitoutumiseen tai työstä irtisanoutumiseen. Lisäksi tarkastellaan symmetristen ja epäsymmetristen suhteiden käsitettä tietäntyyppisen johtamiskäyttäytymisen, tunnereaktioiden ja seuraajien asenteellisten tulosten välillä.	Määrällinen tutkimus n=312 Sähköinen kysely	Tutkimus vahvisti käsityksen symmetrisistä suhteista tietäntyyppisen johtamiskäyttäytymisen, emotionaalisten reaktioiden ja seuraajien asenteellisten tulosten välillä. Toisin kuin yleinen käsitys siitä, että "paha on vahvempi kuin hyvä", tulokset osoittivat, että positiiviset tunteet olivat yhtä suuria tai vahvempia välittäjiä kuin negatiiviset.
Young, S. Richard, E. Moukarzel, R. Steelman, L. Gentry, W. 2017. Cinahl	How empathic concern helps leaders in providing negative feedback: A two-study examination.	Tarkoituksena todistaa tutkijoiden väite, että johtajien empaattisen huolenpidon osoitukset vähentävät negatiivisia vaikutuksia ja lisätä positiivista vaikutusta negatiivisen palautteen jälkeen, mikä johtaa positiivisempiin arviointeihin johtajan palautteen antamisen tehokkuudesta ja johtajan ylennettävyyden parantamisesta.	Tutkimus kahdessa osassa.  Määrällinen tutkimus n=177 Sähköinen kysely  Määrällinen tutkimus n=306 Sähköinen kysely	Ensimmäisessä osassa havaittiin, että empaattista huolta saavat osallistujat ilmoittivat palautteen positiivisen vaikutuksen lisääntymisestä korjaavan palautejakson aikana verrattuna kontrollitilan osallistujiin. Toisessa osassa todettiin, että korkean tason kehittävän palautteen anto johti myönteisempiin arviointeihin ylennettävyyden kannalta. Ajatuksena on, että laadukasta korjaavaa palautetta saaneet henkilöt käyttävät saatua palautetta toiminnan kehittämiseensä ja ovat siten parempia vaihtoehtoja ylentämistä varten organisaatiossa.

Tekijä, Vuosi & hakukone	Artikkelin/ teoksen nimi	Tutkimuksen tarkoitus	Metodi & Aineiston keruu menetelmä	Tulokset
Gou, L. Chiang, J. Mao, J. Chian, C. 2020. Cinahl	Abuse as a reaction of perfectionistic leaders: A moderated mediation model of leader perfectionism, perceived control, and subordinate feedback seeking on abusive supervision.	Tässä artikkelissa tutkimme, miksi ja milloin perfektionistiset johtajat todennäköisimmin "kaltoinkohtelee" eli osoittavat hyökkäävää verbaalista tai nonverbaalista käytöstä alaisiaan kohtaan.	Määrällinen tutkimus n=253 johtaja/työntekijä paria Sähköinen kysely	Perfektionistiset johtajat kokevat todennäköisesti vähemmän hallintaa kuin ei-perfektionistiset johtajat ja osoittavat siten todennäköisesti enemmän loukkaavaa käyttäytymistä alaisiaan kohtaan. Erityisesti mitä vähemmän alaiset hakevat palautetta perfektionistisilta johtajilta, sitä vähemmän hallintaa johtajat kokevat omaavansa ja sen myötä osoittavat loukkaavampaa käyttäytymistä alaisiaan kohtaan.
Moss, S. Song, M. Hannah, S. Wang, Z. Sumanth, J. 2020. Proquest	The duty to improve oneself: How duty orientation meditates the relationship between ethical leadership and followers' feedback-seeking and feedback-avoiding behavior.	Tutkijat olettavat, että seuraajat, joilla on eettisiä johtajia, kokisivat suuremman velvollisuudentunnon parantaa itseään ja siksi todennäköisemmin etsivät ja vähemmän velvollisuuden tunnetta kokevat todennäköisesti välttäisivät johtajien palautetta.	Määrällinen tutkimus n=249 Sähköinen kysely	Tulokset viittaavat siihen, että eettinen johtajuus ja johtajan osaaminen ovat vuorovaikutuksessa seuraajien velvollisuusorientaation ohjaamiseksi, mikä vähentää seuraajien palautetta välttävää käyttäytymistä. Lisäksi eettisellä johtamisella oli suora positiivinen suhde seuraajien palautetta hakevaan käyttäytymiseen.
Qian, S. Liu, Y. Chen, Y. 2020. Proquest	Leader humility as predictor of employees' feedback-seeking behavior: The intervening role of psychological safety and job insecurity.	Tutkimus teoretisoi, kuinka johtajan nöyryys voi edistää työntekijöiden palautetta hakevaa käyttäytymistä parantamalla heidän psykologista turvallisuuttaan, ja testaa työntekijöiden työn epävarmuutta tärkeänä rajana.	Määrällinen tutkimus n=241 Sähköinen kysely	Tulosten mukaan johtajan nöyryydellä oli positiivinen epäsuora vaikutus työntekijöiden palautteenhakukäyttäytymiseen lisäämällä heidän psykologista turvallisuuttaan. Lisäksi todettiin, että johtajan nöyryyden vaikutus työntekijöiden palautteenhakukäyttäytymiseen oli vahvempi työntekijöillä, joilla oli korkeampi työn epävarmuus.
Lapshun, A. Fusch, G. 2023. Proquest	Times of uncertainties require embracing leadership and feedback.	Tutkimus siitä mitä strategioita jotkut Aasian monikansallisen yrityksen keskitason johtajat käyttävät korkean suorituskyvyn organisaatiokulttuurin luomiseksi.	Laadullinen tutkimus n=6 Teemahaastattelu	Tutkimuksessa todettiin, että menestyvät johtajat, jotka soveltavat kannustavaa johtamistyyliä ja kannustavat vapaasti virtaavan palautteen kulttuuriin epävarmoina aikoina, rakentavat tehokkaita tiimejä, joilla on suuri vaikutus yrityksen menestykseen ja kilpailuetuun.
Ezzat, H. Camarda, A. Cassotti, M. Agogué, M. Houdé, O. Weil, B. Masson, P. 2017. Proquest.	How minimal executive feedback influences creative idea generation.	Tutkimus minimaalisesta johdon antaman palautteen vaikutuksesta luovuuteen ja ongelmanratkaisuun.	Kaksiosainen tutkimus Toiminnallinen tutkimus n=60 Toiminnallinen tutkimus n=40	Tutkimuksen havainnot osoittavat, että yhdenmukaiset johdon palautteet lisäävät luovien ideoiden luomista ja tarkemmin sanottuna johdon palautteet voivat voimakkaasti vaikuttaa ja säännellä yksilöiden luovia suorituksia.

Tekijä, Vuosi & hakukone	Artikkelin/ teoksen nimi	Tutkimuksen tarkoitus	Metodi & Aineiston keruu menetelmä	Tulokset
Wang, B. Qian, J. Ou, R. Huang, C. Xu, B. Xia, Y.  2016.  Proquest	Transformational leadership and employees' feedback seeking: The meditating role of trust in leader.	Kahden hypoteesin testaus Hypoteesi 1: Transformationaalinen johtajuus liittyy positiivisesti seuraajien palautteen pyytämiseen esimiehiltä. Hypoteesi 2: Luottamus johtajaan toimii välittäjänä transformationaalisen johtajuuden ja seuraajien esimiehiltä pyytämän palautteen välillä.	Määrällinen tutkimus n=388 Sähköinen kysely	Transformationaalinen johtajuus oli positiivisesti yhteydessä luottamukseen johtajaan ja palautteen hakemiseen, mikä tuki täysin ensimmäistä hypoteesia. Lisäksi kun transformationaalista johtajuutta ja demografisia muuttujia kontrolloitiin, luottamus johtajaan oli merkittävästi yhteydessä palautteen hakemiseen.
Fenwick, K. Brimhall, K. Hurlburt, M. Aarons, G.  2018.  Andor	Who wants feedback? Effects of transformational leadership and leader-member exchange on mental health practitioners' attitude toward feedback.	Tutkimuksen tarkoituksena oli tunnistaa mekanismeja, joiden kautta johtamisen eri osa-alueet vaikuttavat mielenterveysalan ammattilaisten asenteisiin esimiespalautetta kohtaan.	Määrällinen tutkimus n=363 Sähköinen kysely	Muutosjohtajuus liittyi suoraan ja positiivisesti ammattilaisten asenteisiin palautetta kohtaan. Transformationaalinen johtajuus liittyi myös epäsuorasti ammattilaisten asenteisiin palautetta kohtaan esimies-ammattinharjoittajasuhteiden laadun kautta.
Bak, H.  2020.  Andor	Supervisor feedback and innovative work behavior: The meditating roles of trust in supervisor and affective commitment.	Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia, miten esihenkilöiden palautteenannon mekanismit vaikuttavat innovatiiviseen työkäyttäytymiseen ja tutkia luottamuksen välittäjärooleja esimieheissä ja affektiiviseen sitoutumiseen organisaation tukiteorian ja sosiaalisen vaihdon teorian avulla.	Määrällinen tutkimus n=1669 Sähköinen kysely	Luottamus esimieheen ja affektiivinen sitoutuminen välittivät merkittävästi esimiehen palautteen ja innovatiivisen työkäyttäytymisen välistä suhdetta. Työntekijät, jotka saavat esimiehiltään suoritus-/kehityspalautetta, luottavat esimiehiinsä, mikä johtaa innovatiiviseen työkäyttäytymiseen.
Zhang, W. Qian, J. Yu, H.  2022.  Andor	How and when seeking feedback from coworkers pays off? The mixed role of coworker relationship.	Tutkimus siitä, että miten ja milloin palautteen pyytäminen työtovereilta hyödyttää palautteen hakijoita.	Määrällinen tutkimus n=327 Sähköinen kysely	Palautteen pyytäminen työtovereilta liittyy positiivisesti tehtävien suorittamiseen ja työpaikan hyvinvointiin. Palautteen pyytäminen työtovereilta liittyy myös positiivisesti työtoverisuhteeseen.

## LIITE 5. Esimerkkejä sisällönanalyysistä

1(2)

Esimerkki yläluokasta kysymykseen: Mikä mielestäsi toimii yksikkösi palautekulttuurissa?

LIITETAULUKKO 1. Sisällönanalyysin toteutuksen esimerkki 1.

Suora lainaus	Pelkistys	Alaluokka	Yläluokka
Palautteiden vastaukset ovat hoitajien nähtävillä, jolloin palautteen mukaan on helpompi arvioida/kehittää omaa toimintaa.	Asiakaspalautteet henkilökunnan saatavilla	Asiakaspalautteen saavutettavuus	Asiakaspalautteen hyödyntäminen toiminnan kehittämisessä
Palautteet tuodaan meidän hoitajien nähtäville, joita on kiva lukea.	Asiakaspalautteiden esiintuonti		
Positiivinen palaute pyritään antamaan koko henkilökunnan tietoon.	Positiivisen palautteen esiintuonti henkilöstölle	Asiakaspalautteiden käsittely	
Asiakaspalautetta kerätään systemaattisesti ja palautteita käydään yhdessä läpi.	Asiakaspalautteiden läpikäynti yhdessä		
Osastotunneilla viikoittain käsitellään palautteita sekä osaston toimintaa koskevia asioita.	Asiakaspalautteiden käsittely		
Asiakaspalautetta kerätään systemaattisesti ja palautteita käydään yhdessä läpi.	Asiakaspalautteen systemaattinen kerääminen		

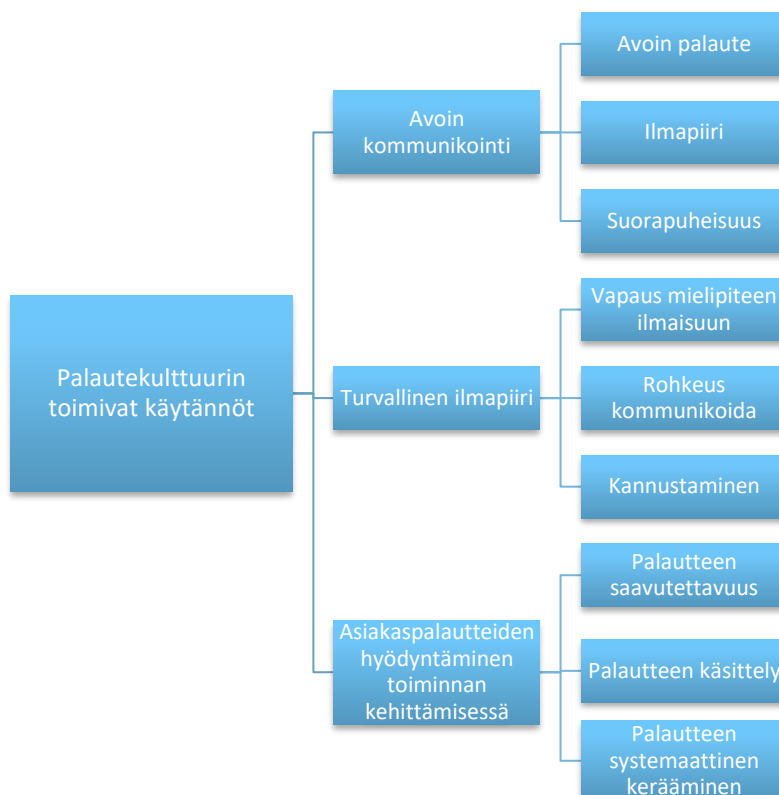
Esimerkki yläluokasta kysymykseen: Miten lähiesihenkilösi voisi mielestäsi jatkossa kehittää osaamistaan palautteen vastaanottamisessa?

LIITETAULUKKO 2. Sisällönanalyysin toteutuksen esimerkki 2.

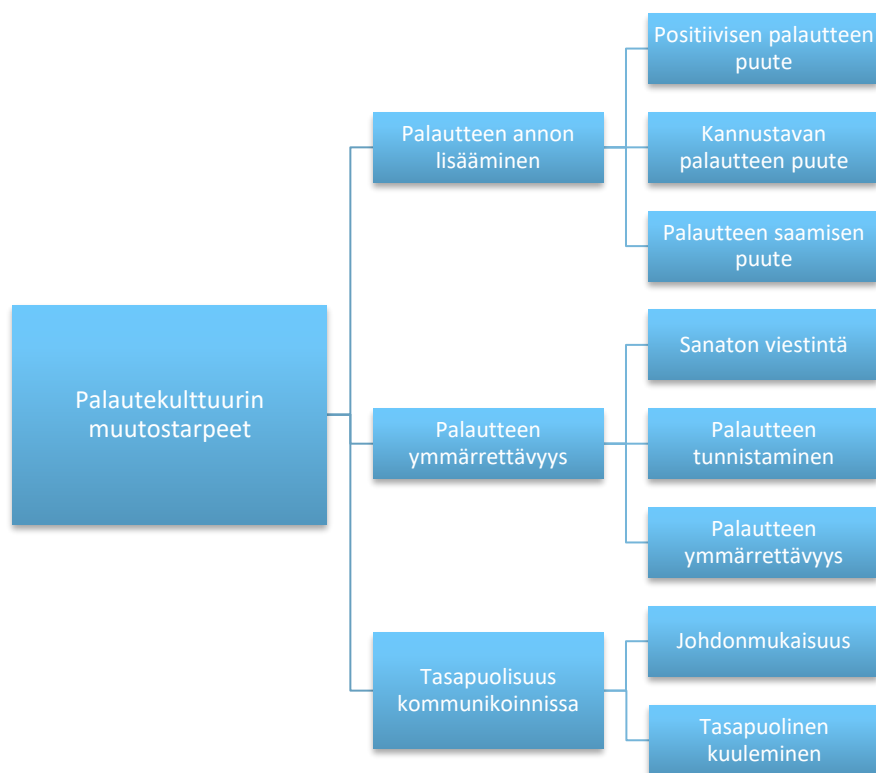
Suora lainaus	Pelkistys	Alaluokka	Yläluokka
Kuunnellen herkällä korvalla ja "lukea rivien välistä"	Ympäristön tarkkailu	Epäsuora viestintä	Aktiivinen kuuntelu palautetta vastaanottaessa
	Epäsuora palaute		
Kuunnella hoitajia, pitää omiensa puolia.	Esihenkilön toivotaan kuuntelevan hoitajia	Kuunteleminen	
Voisi kuunnella palautetta, katsoa silmiin, jos puhutaan.	Palautetta ei kuunnella	Katsekontakti	
	Katsekontakti palautteessa		
Nähdä avarakatseisemmin myös työntekijän näkökulman asioissa, empatiakyvyn kehittäminen.	Toisen näkökulman ymmärtäminen	Avarakatseisuus	
	Empatiakyvyn kehittäminen	Empatiakyky	

## LIITE 6. Abstrahointi alaluokista yläluokiksi

1(3)

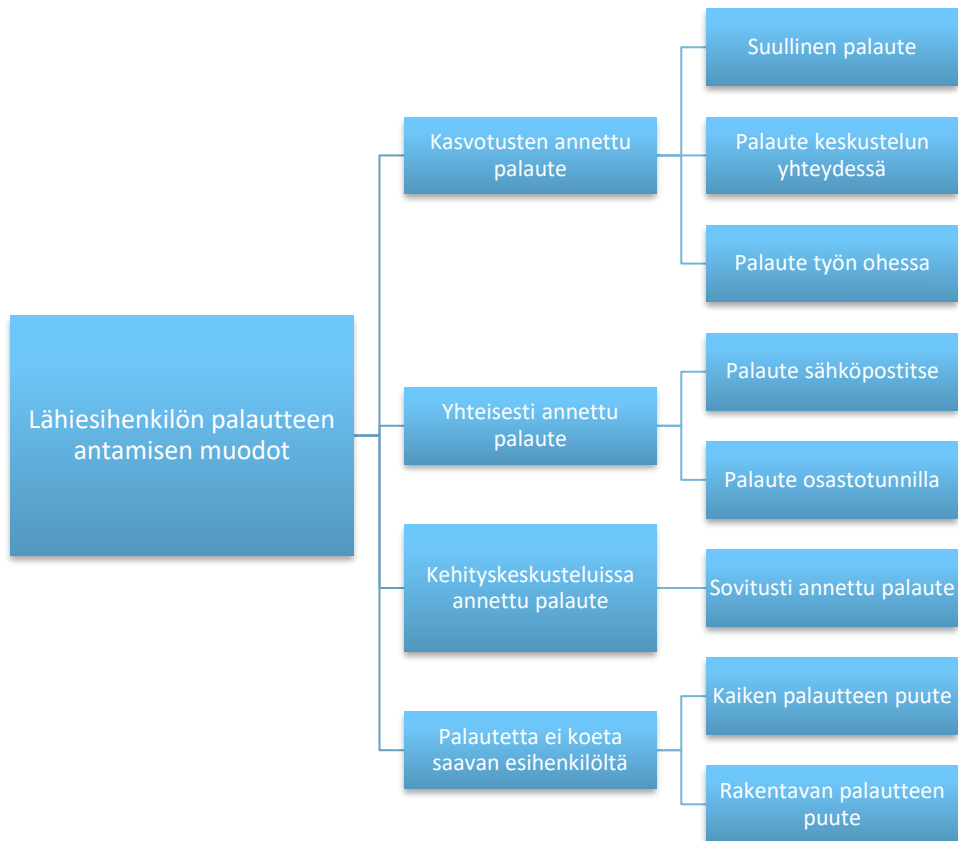


LIITEKUVIO 1. Palautekulttuurin toimivat käytännöt.

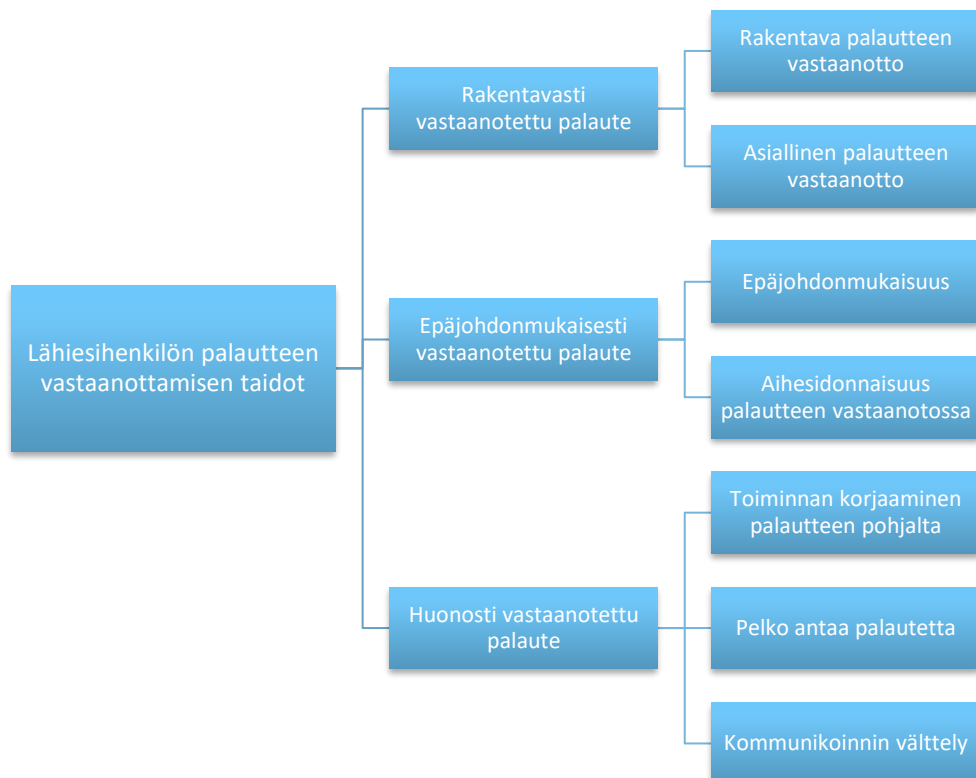


LIITEKUVIO 2. Palautekulttuurin muutostarpeet.

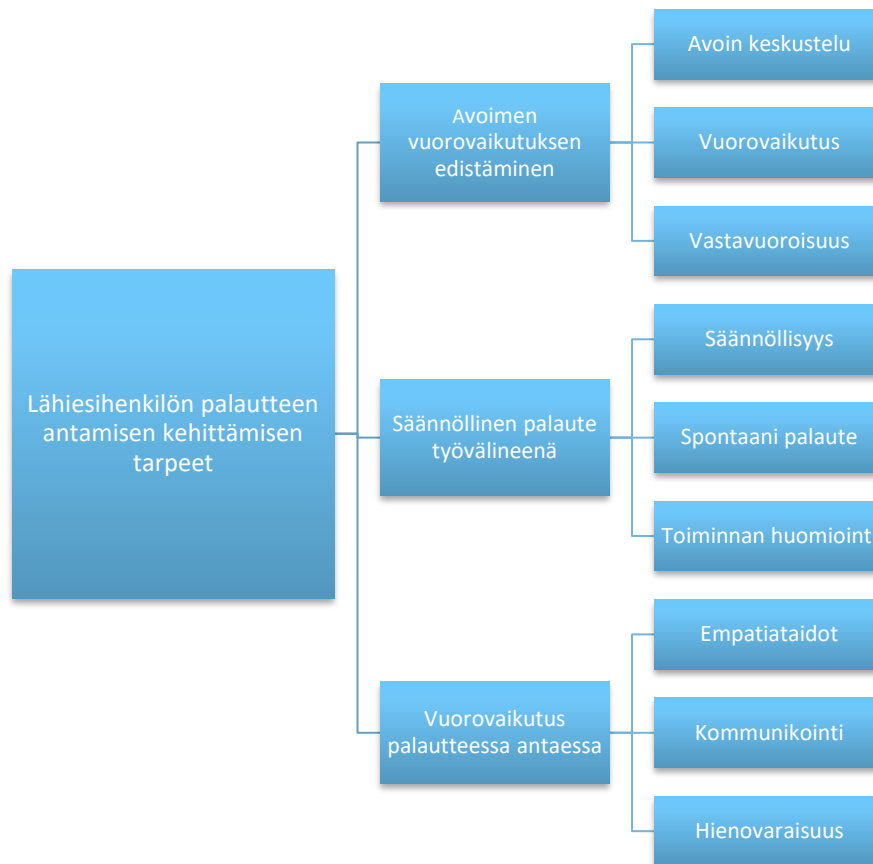




LIITEKUVIO 3. Lähiesihenkilön palautteen antamisen muodot.



LIITEKUVIO 4. Lähiesihenkilön palautteen vastaanottamisen taidot.



LIITEKUVIO 5. Lähiesihenkilön palautteen antamisen kehittämisen tarpeet.



LIITEKUVIO 6. Lähiesihenkilön palautteen vastaanottamisen kehittämisen tarpeet.

## Palaute voimaannuttaa toista ja itseäsi

- Palaute voi olla kannustavaa ja rakentavaa palautetta toiselle tai itselle.
- Palautteesta ei saisi tehdä isoa hankalaa juttua, sillä sen tarkoituksena on auttaa kaikkia ympärilläsi kehittymään ja tähtäämään yhteiseen tavoitteeseen.
- Palaute onkin elintärkeä osa oppimista ja kehittymistä.
- Palaute on suoraan yhteydessä omaan työhyvinvointiin ja sen myötä laadukkaaseen potilashoittoon.
- Palautteen avulla on ajan kanssa roima määrä positiivisia vaikutuksia. Tässä muutama:

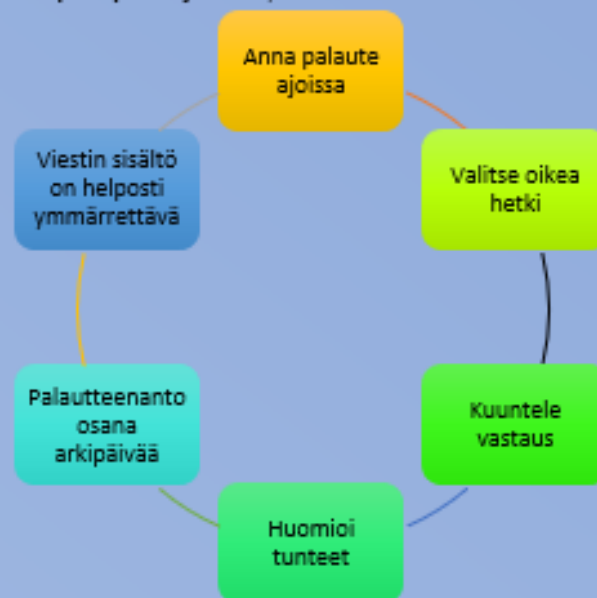


Palaute ei ole vain pomon juttu! Meidän kaikkien on hyvä antaa palautetta kaikille, myös esihenkilölle. Jotta palautteen antamisessa ja vastaanottamisessa voi kehittyä, kannattaa työyhteisössä sopia alkuun joitain pelisääntöjä siihen. Palautteesta ei saa kuitenkaan tehdä liian virallista ja sen kuuluisikin ajan kanssa olla normaali osa arkea. Tässä muutamia vinkkejä yhteisiin pelisääntöihin:

- Jos et ole tottunut antamaan palautetta, kokeile alkuun antaa muutama positiivinen ja ainakin yksi rakentava palaute päivässä.
- Esitä palaute kahden kesken, ei muille kehen palaute ei vaikuta.
- Tunteita on täysin ok näyttää asiallisesti palautekeskustelun yhteydessä. Jos tämä on vielä vierasta, helpottuu sekin harjoittelun myötä!
- Onko teillä jo olemassa pelisääntöjä palautekeskusteluihin? Näitä kannattaa sopia ja tehdä niistä teidän työyhteisönne näköisiä!

## Miten sitten annan palautetta?

Palautteen antaminen vaatii aluksi harjoittelua, mutta helpottuu ajan kanssa! Jotta palautetta olisi alkuun helpompi harjoitella, on tässä muutama vinkki:



## Onko pakko ottaa palautetta vastaan?

Palautteen saaminen ei saisi olla ikävä juttu vaan mahdollisuus. Se voi olla aluksi hankalaa, mutta kokeillaanpa näillä keinoilla:

- Kuuntele palaute rauhassa, ei tarvitse olla heti valmis vastaamaan.
- Ajattele rauhassa saatua palautetta, näin ei päädytä väriin johtopäätöksiin.
- Ole avoin palautteelle, kaveri haluaa auttaa tai kiittää!
- Muista kiittää palautteesta 😊

Palautteella on valtava määrä positiivisia vaikutuksia. Jotta saamme kaiken hyvän irti palautteesta kannattaa muistaa vielä muutama juttu.

- Palaute on keskustelua ja siihen tarvitaan molempia.
- Annetaan palautetta teoista, ei ihmisestä.
- Palautetta voi antaa myös itse itselleen!

Palaute ei saisi olla arjesta irrotettu kokonaisuus vaan osa jokapäiväistä työtä!

Heräsikö mielenkiinto? Haluatko kuulla palautteesta lisää? Käy katsomassa netistä Theseuksen sivuilta opinnäytetyö palautekulttuurin tarkastelusta Tampereen yliopistollisen sairaalan vuodeosastoilta (2023).