

OPINNÄYTETYÖ

Esihenkilötyön vuorovaikutuksen kehittäminen
palautteen antamisessa
Case: Finnos Oy

Vanhala Henrietta

Yhteisöpedagogi, työyhteisön kehittäjä
(210 op)

Arvioitavaksi jättämisaika
5/2024

TIIVISTELMÄ

Humanistinen ammattikorkeakoulu
Yhteisöpedagogi, työyhteisön kehittäjä

Tekijät: Vanhala Henrietta
Opinnäytetyön nimi: Esihenkilötyön vuorovaikutuksen kehittäminen palautteen antamisessa – Case: Finnos Oy
Sivumäärä: 61 ja 30 liitesivua
Työn ohjaaja: Laura Castrén
Työn tilaaja: Jenni Rytönen, Finnos Oy

Esihenkilötyön vuorovaikutuksella ja palautteen antamisella on suuri vaikutus yritysten tehokkuuteen ja tuottavuuteen. Aiheena molemmat ovat varsin tunnettuja, varsinkin vuorovaikutuksen vaikutus työyhteisöjen toimivuuteen tiedetään ja tunnustetaan. Palautteen antamisessa sen hyödyt ja antamatta jättämisen haitat tiedostetaan, mutta siitä huolimatta on sen toteuttamisessa edelleen parantamisen varaa. Palautteen antaminen voi ontua monista eri syistä, jonka seurauksena sen tarjoama hyöty jää saavuttamatta.

Opinnäytetyön tarkoituksena on ollut esihenkilöiden vuorovaikutustaitojen kehittäminen palautteen antamisessa Finnos Oy:llä. Finnos Oy on asiantuntijaorganisaatio, jonka takia asiantuntijuuden vaikutusta vuorovaikutukseen ja palautteen antamiseen oli käsiteltävä osana opinnäytetyötä. Opinnäytetyössä käytettiin kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä. Aineistoa kerättiin henkilöstöjohtajalta puolistrukturoidulla teemahaastattelulla sekä esihenkilöiltä koulutuksellisen työpajan muodossa Kuusi hattua -menetelmää käyttäen. Tutkimuksen aineisto analysoitiin laadullisen sisällönanalyysin ja teemoittelun avulla.

Tulosten perusteella esihenkilöt kohtaavat arjessaan monia erilaisia vuorovaikutuksen haasteita palautteen antamiseen liittyen. Haasteita aiheuttavat niin vaikeiden tilanteiden kohtaaminen, oikeanlainen asioiden esille ottaminen, kuin myös yhteisten toimintatapojen puuttuminen. Kun palautteen antaminen estyy sen hankaluuden tai konfliktien välttämisen varjolla, voivat työntekijät tehdä vääriä asioita tai jopa kokea työnsä merkityksettömäksi. Näillä on suora vaikutus yrityksen tehokkuuteen, tuottavuuteen, vetovoimaan sekä työntekijöiden sitoutumiseen ja työmotivaatioon.

Opinnäytetyön aineiston avulla annettiin tilaajalle kehittämissuhteita palautekulttuurin luomiseksi sekä tuotettiin Palautteen antamisen -työkalupakki. Näiden tarkoitus on auttaa työyhteisöä kehittämään palautekulttuuria sekä esihenkilöitä kohtaamaan palautteen antamisen tilanteita. Työkalupakin avulla esihenkilöt voivat valmistautua palautteen antamiseen, harjoittaa omia taitojaan sekä kehittää palautekulttuuria omassa tiimissään. Opinnäytetyötä voi hyödyntää laajemmin, organisaatioiden halutessa kehittää oman työyhteisönsä palautekulttuuria ja tehostaa palautteen antamista työyhteisössä.

Asiasanat: esihenkilötyö, esihenkilötaidot, asiantuntijuus, palkitseminen, sosiaalinen vuorovaikutus, palaute

ABSTRACT

Humak University of Applied Sciences
Community Educator, Workplace Community Developer

Author: Vanhala Henrietta

Title: Developing the interaction of managerial work in giving feedback – Case: Finnos Oy

Number of Pages: 61 and 30 attachment pages

Supervisor: Laura Castrén

Commissioned by: Jenni Rytönen, Finnos Oy

Managerial works social interaction is a well-known topic in worklife. So is feedback. Even though employees are hungry for feedback and its benefits are acknowledged there is still room for improvements. Feedback have a direct connection to occupational well-being, commitment, efficiency and productivity. That is why it should be at the top of the list of managers. Giving feedback is often left aside when other tasks and hurries come into question. Giving feedback is not easy either. It requires not only interaction skills but also emotional skills and common rules in the work community.

The purpose of the thesis has been to develop supervisors' interaction skills in giving feedback at Finnos Oy. Finnos Oy is an expert organisation, which is why the impact of expertise on interaction and giving feedback had to be discussed as part of the thesis. Qualitative research methods were used in the thesis. Data was collected from the HR Director through a semi-structured thematic interview and from supervisors in the form of a training workshop using the Six Hats method. The research material was analysed using qualitative content analysis and theming.

According to the results, there are many different interaction challenges that supervisors confront related to giving feedback. Challenges arise from facing difficult situations, bringing up issues in the right way and not having common practices. Employees may feel that their work is meaningless if they don't receive any feedback. They can even keep doing thing in the wrong way if they are not corrected. These have a direct impact on the company's efficiency, productivity, attractiveness, and employee engagement and motivation.

The material of the thesis was used to provide the client with development suggestions for creating a feedback culture and to produce a Feedback Giving toolkit. The purpose of the suggestions and toolkit is to help the work community develop the feedback culture and supervisors to face situations where feedback is given. With the help of the toolkit supervisors can prepare for feedback, practise their own skills and develop a feedback culture in their own team. The thesis can be used more extensively if organisations want to develop the feedback culture of their own work community and enhance the giving of feedback in the work community.

Keywords: managerial work, managerial skills, expertise, rewarding, social interaction, feedback

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO.....	6
2	KEHITTÄMISTYÖN TILAAJAN JA TARPEEN ESITTELY.....	8
	2.1 Finnos Oy.....	8
	2.2 Organisaation lähtötilanne	9
	2.3 Kehittämiskysymykset ja opinnäytetyön rakenne	11
3	VUOROVAIKUTUKSEN JA ASiantuntijuuden VIITEKEHYS....	12
	3.1 Keskeiset käsitteet.....	12
	3.2 Esihenkilötyön vuorovaikutus	13
	3.3 Asiantuntijuus ja asiantuntijatyö.....	18
	3.4 Asiantuntijan kohtaamat haasteet esihenkilöksi siirryttäessä	20
	3.5 Asiantuntijoiden johtaminen.....	21
4	PALAUTTEEN ANTAMISEN VIITEKEHYS	22
	4.1 Palautekulttuuri.....	22
	4.2 Psykologinen turvallisuus ja luottamus palautekulttuurissa	23
	4.3 Erilaisia palautetyylejä.....	26
	4.4 Palautteen antamisen tarkoitus.....	29
	4.5 Palautteen hyödyt ja antamatta jättämisen haitat	30
	4.6 Palautteen antamisen estyminen	34
	4.7 Palautteen antaminen	35
	4.8 Palautteen antamisen herättämät tunnetilat.....	36

5	KÄYTETYT MENETELMÄT	38
5.1	Kehittämistyön lähestymistapa	38
5.2	Käytetyt tiedonkeruun ja analysoinnin menetelmät.....	39
5.3	Tutkimuksen toteutus.....	43
5.4	Eettisyys ja luotettavuus	45
6	TUTKIMUKSEN TULOKSET	47
6.1	Teemahaastattelun ja työpajan tulokset	47
6.2	Tuloksien analysointi	48
6.3	Työpajan vaikuttavuuden arviointi	51
7	LOPUKSI	54
7.1	Yhteenvedo, tuotos ja kehittämis ehdotukset	54
7.2	Pohdinta	56
	LÄHTEET	59
	LIITTEET	62

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön aiheena ja tarkoituksena on esihenkilöiden vuorovaikutuksen kehittämisen palautteen antamisessa. Esihenkilötyön vuorovaikutuksen kehittäminen ja palautteen antaminen ovat aina ajankohtaisia asioita, joita voi parantaa käytännössä loputtomasti. Palautteen hyödyt tiedostetaan monissa yrityksissä, mutta siitä huolimatta palautteen antaminen ontuu syystä tai toisesta. Joko palautetta annetaan liian vähän tai sitä annetaan tavalla, joka ei saavuta tavoitettua hyötyä. Onko kyse resurssien puutteesta, välinpitämättömyydestä vai kenties osaa-mattomuudesta? Vai voiko ongelma piillä siinä, että palaute ymmärretään epämääräisesti?

Oulasmaa ja Pesonen (2022) sekä Kupias, Peltola ja Saloranta (2011) kirjoittavat siitä, kuinka työpaikoilla janoetaan palautetta. Onko tähän syynä sukupolvien vaihdos, joka on muokannut työskentely- ja johtamiskulttuuria? Kupias ym. (2011, 10) mukaan yksi syy palautteen merkityksen korostumiselle voi olla 80- ja 90-luvuilla syntyneiden halu saada palautetta ja käsitellä omaa osaamistaan. Y-sukupolvi, 80- ja 90-luvuilla syntyneet, ovat tottuneet erilaiseen työskentelykulttuuriin kuin aiemmat sukupolvet. Heille oman osaamisen arviointi on osa työn tekemistä ja itsensä kehittämistä. Ei riitä, että palautetta annetaan kerran vuodessa kehityskeskustelujen yhteydessä. Siitä on tehtävä osa yrityskulttuuria ja jatkuvaa vuoropuhelua, jotta työyhteisö voi hyötyä sen tuomista mahdollisuuksista. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 13.)

Uudet sukupolvet kaipaavat palautetta työstään, sillä se auttaa heitä kehittämään omaa osaamistaan oikeaan suuntaan. Oman osaamisen kehittämisenä on iso rooli niin nykypäivänä, kuin tulevaisuuden muuttuvassa työelämässä. Aiempien sukupolvien tuntema työelämä sellaisenaan on jo muuttunut. Kun aiemmin palaute on tullut suoraan esihenkilöltä annettuna, on 2000-luvulla siirrytty osallistavaan ja valmentavaan johtamiseen, jossa palautekeskustelut pyritään käymään dialogina työntekijän kanssa. (Kupias ym. 2011, 11; Järvinen 2020, 152.)

Olemme siirtyneet työelämästä, jossa esihenkilö on työn asiantuntija, työelämään, jossa asiantuntijoita ovat itse työntekijät. Tällöin esihenkilöiden johtamisessa nimenomaan korostuu johtamisen taidot, eikä itse työtehtävän pilkuntarkka tuntemus. Myös usein esihenkilöasemaan siirtyneet työntekijät ovat itsekin jonkin työn asiantuntijoita. Esihenkilötyötä joutuu opettelemaan ja muutos aiempaan työntekoon voi olla kovin suuri. Toisinaan ristiriitaa voidaan kokea myös tasapainoilussa esihenkilötyön ja asiantuntijuuden välillä. Valintaa näiden kahden välillä ei tarvitse tehdä, mutta jonkinlainen keskitie tulisi löytää. Voisiko esihenkilö suunnata samaa intohimoa ja innostusta esihenkilönä toimimista kohtaan, kuin työhönsä? Haastetta voi aiheuttaa

myös entisten kollegoiden johtaminen ja esihenkilöaseman omaksi ottaminen heihin nähden. Kuinka toimia esihenkilönä entisille kollegoilleen? (Aaltonen, Pitkänen & Ristikangas 2014, luku ”Kollegasta esimieheksi”.)

Esihenkilöiden vuorovaikutuksella on suuri vaikutus työyhteisöön ja sen toimivuuteen, sekä työntekijöiden viihtyvyyteen ja työnantajaan sitoutumiseen. Vaikeina aikoina on ajateltu ihmisten tarvitsevan vahvoja johtajia, joilla on auktoriteettia ja jäämäkkyyttä, sillä tämän on katsottu tuovan turvaa. Voidaanko tilanteen kuitenkin katsoa olevan nykypäivänä hieman erilainen. Uudemmat sukupolvet kaipaavat enemmän inhimillisempää johtamista, jossa myös vuorovaikutuksella on oma osansa. Osallistavan ja valmentavan johtamistyylin katsotaan parantavan työilmapiiriä, lisäävän henkilöstön sitoutumista sekä työmotivaatiota. (Järvinen 2020, 152.)

Tämä opinnäytetyö tutkii ja kehittää esihenkilöiden vuorovaikutus- ja palautteen antamisen taitoja tekno- ja kasvualanyrityksessä Finnos Oy:llä. Opinnäytetyön aihe valikoitui oman kiinnostukseni sekä tilaajan tarpeen perusteella. Palautteen antaminen ja sitä kautta työn tehostaminen sekä työntekijöiden motivaation parantaminen ovat aina ajankohtaisia aiheita. Varsinkin tilanteessa, jossa työelämämme ja työmarkkinat ovat murroksessa, on työntekijöiden sitouttaminen ja houkuttelu tärkeää.

Opinnäytetyö on työelämälähtöinen kehittämistyö. Se tuottaa hyötyä tilaajalle ja muille mahdollisille toimijoille, jotka ovat kiinnostuneita parantamaan palautteen antamista työyhteisöisensä. Tutkimus antaa kattavan kuvan palautteen antamiseen ja vuorovaikutukseen liittyvistä haasteista ja mahdollisuuksista, sekä siitä kuinka tilannetta voidaan parantaa. Työn aihe rajattiin koskemaan vain palautteen antamista, eikä se ota kantaa palautteen pyytämiseen tai vastaanottamiseen. Työssä sivutaan esihenkilöiden vuorovaikutustaitoja, asiantuntijuutta sekä asiantuntijoiden johtamista, sillä nämä liittyvät vahvasti tilaajan toimintaympäristöön. Kehittämistyö on laadullinen tutkimus esihenkilöiden palautteen antamisen ja vuorovaikutuksen taidoista. Kehitettävää aihetta lähestyttiin kehittämisprosessin näkökulmasta ja aineistoa kerättiin teemahaastattelulla, työpajalla sekä palautekyselyn avulla.

2 KEHITTÄMISTYÖN TILAAJAN JA TARPEEN ESITTELY

2.1 Finnos Oy

Finnos Oy on lappeenrantalainen tekno- ja kasvualanyritys, joka tarjoaa röntgenteknologian edelläkävijänä erilaisia tukkiröntgenratkaisuja saha-, sellu-, energia- ja vaneriteollisuuteen niin Suomessa kuin ympäri maailman. Yritys on saanut alkunsa vuonna 2016 pienyrityksenä, josta se on sittemmin vauhdikkaasti kasvanut, nykyään työllistäen jo noin 80 henkilöä. Voimakkaan kasvun seurauksena, on Finnos Oy:llä aiempina vuosina keskitytty kasvattamaan ja kehittämään tuotteiden sekä palvelujen laatua ja määrää, mutta henkilöstöjohtaminen on jäänyt taka-alalle.

Kuten monella muullakin alalla, on koronapandemia sekä inflaation aiheuttama hintatason nousu vaikuttanut myös Finnos Oy:n toimintaan. Muun muassa rakennusalan vaikeudet ovat vaikuttaneet Finnos Oy:n tuottamien tuotteiden ja palvelujen markkinanäkymiin, -tilanteeseen sekä kysyntään. Markkinatilanteen hiljentymisen seurauksena on Finnos Oy:llä käyty muutosneuvottelut vuoden 2023 loppupuolella. Neuvottelujen seurauksena on yrityksessä lähdetty kehittämään organisaatiota sekä johtamisjärjestelmää organisaatiouudistuksen muodossa. Vaikka Finnos Oy:llä on ollut takanaan haastavampi vuosi, on tulevaisuuden näkymät hyvät niin markkinatilanteen kuin tuotteiden ja palveluiden kysynnän sekä kehittämisen näkökulmasta.

Henkilöstö on Finnos Oy:llä työhönsä sitoutunutta, motivoitunutta ja toiminnan koetaan olevan yrityksen arvojen mukaista. Myöskään vasta toimeenpantu organisaatiouudistus ei ole heikentänyt työntekijöiden motivaatiota tai aiheuttanut vastarintaa. Tämä kertoo hyvin työyhteisössä vallitsevasta avoimuudesta, psykologisesta turvallisuudesta ja resilienssistä. Henkilöstöjohtajan pitämässä haastatteluissa nousi organisaatiosta esille tarve kehittää esihenkilötyön osaamista ja heille tarjottavaa arjen tukea. Yksi keskeisistä kehittämisteemoista, joka haastatteluissa nousi esille, oli esihenkilöiden vuorovaikutustaidot ja palautteen antaminen. Työyhteisössä halutaan antaa sekä saada palautetta, mutta varsinaista palautekulttuuria ei yritykseen ole päässyt kehittymään. Pohdintaa aiheuttavat varsinkin tilanteet, joissa tulisi antaa palautetta työn suorituksesta, käsitellä työsuhteasioita, työkykyä tai työntekijöiden henkilökohtaisempia asioita.

2.2 Organisaation lähtötilanne

Muutosneuvotteluiden ja organisaatiouudistuksen jälkeen on yrityksessä panostettu sisäiseen viestintään ja sen kanaviin, sekä esihenkilöiden kouluttamiseen ja tuen tarjoamiseen. Finnos Oy on muun muassa lanseerannut käyttöönsä esihenkilöiden vertaistukiryhmän, hr-vartin sekä henkilöstöraadin. Toimitusjohtaja ja henkilöstöjohtaja ovat kiinnostuneita työyhteisön hyvinvoinnista ja haluavat kuulla työntekijöiden kuulumisia organisaatiomuutoksen jälkeen. Työyhteisössä vallitsee vahva yhteistoiminnan toteuttamisen ja edistämisen kulttuuri.

Esihenkilötyöhön siirtyessään esihenkilöt eivät ole aiemmin saaneet koulutusta itse esihenkilönä toimimiseen, vaan osaaminen on kummunnut esihenkilöiden omista kokemuksista ja perehdytyksestä. Lisäkoulutus itse esihenkilötyöhön on kuitenkin tarpeellista, sillä esihenkilötyö poikkeaa suurilta osin asiantuntijatyöstä. Asiantuntijatyö on vahvaa substanssiosaamista, kun taas esihenkilön tulee osata johtaa ihmisiä, huolehtia työntekijöiden työkyvystä sekä heidän osaamisen kehittamisestä.

Finnos Oy:llä tehtävä työ on vahvasti asiantuntijapohjaista työtä. Myös esihenkilöt tekevät omaa asiantuntijatyötänsä esihenkilötyön ohessa, joka voi luoda haasteita tehtävissä tasapainoiluun ja resurssien riittävydessä. Lähtökohtaisesti esihenkilöiden roolien erottelun nähdään toimivan hyvin, sillä työtehtävät poikkeavat toisistaan suuresti. Esihenkilöt kokevat oman asiantuntijuutensa olevan hyödyksi esihenkilötyössään, sillä tämä auttaa heitä ymmärtämään paremmin oman tiimensä arkea ja kohtaamia haasteita. He pystyvät toimimaan myös omien alaisiensa kumppaneina asiantuntijuudessa. Työyhteisössä kaivattaisiin kuitenkin enemmän orientoitumista esihenkilötyöhön ja sen ajatuksen äärelle virittäytymistä.

Esihenkilötyön ja sisäisen viestinnän kehittämisen kautta pyritään parantamaan yhteisöllisyyttä ja tiimityöskentelyä Finnos Oy:llä entisestään. Tiimityöskentelyä edistetään työyhteisössä muun muassa viikoittaisilla tiimipalavereilla ja mahdollisuuksien mukaan tapaamisia järjestetään kasvokkain itse työpaikalla. Kohtaamisissa luodaan tilaa myös muulle jutustelulle ja kuulumisten kyselemiselle sekä jakamiselle. Työntekijät kaipaisivat tästä huolimatta enemmän henkilökohtaisia keskusteluja esihenkilön kanssa muun muassa omasta jaksamisestaan. Sekä henkistä johtamista, että työntekijöiden asioiden äärelle pysähtymistä ja keskusteluyhteyttä.

Työyhteisössä vallitsee molemminpuolinen luottamus. Kaiken kanssakäymisen perustana toimivat avoimuus ja rehellisyys, jotka vahvistavat luottamusta. Työnantaja viestii ja kertoo avoimesti mitä tapahtuu, milloin, miksi ja mitä se tarkoittaa. Luottamus työyhteisössä rakentuu

kanssakäymisestä ja on vastavuoroista. Yksi Finnos Oy:n arvoista onkin yhdessä tekeminen. Työnantaja pyrkii järjestämään työyhteisön yhteisiä tapahtumia ja mahdollistamaan kahvihetkiä ja vapaamuotoista keskustelua työpaikalla. Työntekijät luottavat siihen, että työnantaja pitää heistä huolta. Kuten myös työnantaja luottaa työntekijöihin mahdollistamalla muun muassa vapaamman hybridityöskentelyn. Luottamusta rakennetaan myös nopealla reagoinnilla asioihin, joita täytyy käsitellä tai selvittää. Mikäli vastausta ei tiedetä saman tien, palataan asiaan myöhemmin oli vastaus mikä tahansa.

Myös psykologisen turvallisuuden katsotaan toteutuvan työyhteisössä, sillä vaikeita asioita uskalletaan nostaa esiin. Haasteisiin tai ongelmiin työyhteisössä puututaan varhain ja matalalla kynnyksellä. Psykologisen turvallisuuden ja luottamuksen lisäämiseksi ja ylläpitämiseksi on käyttöön otettu anonyymi palautekanava, jota kautta kuka tahansa voi antaa palautetta nimettömästi. Palautteet käsittelee henkilöstöjohtaja. Anonymisoinnilla on pyritty ilmoittamisen kynnyksen madaltamiseen. Hankalissa tilanteissa saa apua. Psykologinen turvallisuus ja luottamuksellinen ilmapiiri tukevat palautteen antamista.

Varsinaista palautekulttuuria ei Finnos Oy:lle ole kuitenkaan päässyt muodostumaan, vaikka työyhteisössä vallitseekin hyvä yhteistoiminnan, luottamuksen ja psykologisen turvallisuuden työkuulttuuri. Esihenkilöille kaivattaisiin yhtenäisiä käytäntöjä ja ohjeistuksia, jotka voisivat tukea systemaattisempaa palautteen antamista työyhteisössä. Kehityskeskusteluja työyhteisössä pidetään ja ne koetaan hyödyllisiksi niin työnantajan kuin työntekijöiden puolelta. Myös niiden jatkumista toivotaan, kunhan toiminta on säännöllistä. Henkilöstöjohtaja onkin luonut uudet ohjeistukset, aikataulut ja lomakkeet, jotta kehityskeskustelut olisivat jatkossa säännöllisiä ja tasapuolisia kaikille. Yleisesti ottaen palautteen antoa tapahtuu yrityksessä niin horisontaalisesti kuin vertikaalisesti, mutta horisontaalisesti palautetta annetaan vähemmän. Palautteet keskittyvätkin vahvasti asiapalautteeseen, eli itse työhön. Organisaatiosta nousi tarve palautteen antamisen kehittämiseksi, sillä palautetta toivottaisiin enemmän. Varsinkin positiivisten asioiden esille tuomista sekä kokemuksia nähdyksi ja kuulluksi tulemisesta.

Palautteen antamista on lähdetty helpottamaan ja kehittämään työyhteisössä erilaisten viestinnän- ja palautekanavien avulla. Myös toimitusjohtaja ja henkilöstöjohtaja jalkautuvat tiimeihin kuulemaan työntekijöiden kuulumisia organisaatiomuutoksesta. Tulossa ovat myös henkilöstö- ja työhyvinvointikyselyt, sekä jo aiemmin mainitut vertaistukiryhmä, hr-vartti ja henkilöstöraati. Esihenkilöille tarjottavalla vuoden mittaisella koulutuksella taas haetaan tukea vuorovai-
kutustaitojen parantamiseen, sekä hankalien tilanteiden käsittelyyn.

2.3 Kehittämiskysymykset ja opinnäytetyön rakenne

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tarkastella esihenkilöiden kohtaamia haasteita palautteen antamisessa asiantuntijaorganisaatiossa, samalla kun esihenkilöt itse työskentelevät asiantuntijatehtävissä. Opinnäytetyössä selvitetään esihenkilöiden kokemuksia palautteen antamisesta ja haasteellisten vuorovaikutustilanteiden kohtaamisesta esihenkilöiden näkökulmasta. Samalla selvitetään esihenkilöiden näkemystä työyhteisön psykologisesta turvallisuudesta sekä palautekulttuurista, sillä nämä vaikuttavat niin palautteen antamiseen kuin myös työntekijöiden sitoutumiseen.

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, minkälaisia haasteita esihenkilöt kohtaavat hankalissa vuorovaikutustilanteissa sekä palautteen antamisessa. Tutkimuksen tavoitteena on vastata seuraaviin kehittämiskysymyksiin:

Minkälaisia haasteita asiantuntijatyössä työskentelevät esihenkilöt kohtaavat vuorovaikutus- ja palautteen antamisen tilanteissa?

Minkälaista ohjausta tai tukea asiantuntijaesihenkilöt kaipaavat vuorovaikutus- ja palautteen antamisen tilanteissa?

Opinnäytetyön alussa käydään läpi opinnäytetyön keskeiset käsitteet ja teoreettista perustaa työn kannalta oleellisista aiheista. Tämän jälkeen kuvataan opinnäytetyön lähestymistapa, tutkimus- ja analyysimenetelmät, sekä tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus. Sen jälkeen käsitellään itse tutkimuksen toteutusta, tutkimuksen tuloksia ja aineiston analyysia. Lopuksi esitetään tutkimuksen johtopäätökset ja kehittämistyön tuotokset sekä mahdolliset jatkokehittämisen kohteet.

3 VUOROVAIKUTUKSEN JA ASIAANTUNTIJUUDEN VII- TEKEHYS

3.1 Keskeiset käsitteet

Palaute

Kielikeskuksen sanakirja (2024) määrittelee palautteen kannanilmaisuna tai reaktiona johonkin toimenpiteeseen tai viestiin. Filosofian tohtori Kimmo Svinhufvud (2012) taas näkee palautteen olevan tavoitteellista toisen toiminnan, työn tai suorituksen kommentoimista. Tällöin palautteen tarkoituksena on toisen henkilön toiminnan tai suorituksen parantaminen sekä kehittyminen. Pelkkää kommentointia, arvostelua tai arviointia ilman tavoitetta ei siis voida vielä määrittellä palautteeksi.

Vuorovaikutus

Vuorovaikutuksella tarkoitetaan kahden tai useamman henkilön välillä tapahtuvaa kommunikatiota. Vuorovaikutuksessa ollessaan osapuolet kokevat olevansa yhteydessä toisiinsa ja reagoivat toisiltaan tuleviin viesteihin. Vuorovaikutusta voi tapahtua kosketuksen, äänen tai kasvoyhteyden välillä. (Mielenterveystalo 2024.) Tieteentermipankki (2017) määrittelee vuorovaikutuksen osapuolten väliseksi verbaaliksi tai nonverbaaliksi kanssakäymiseksi, jossa pyritään välittämään ja ilmaisemaan omia merkityksiään. Omien merkityksien välittämisen yhteydessä osapuolet pyrkivät tulkitsemaan ja reagoimaan toiselta saamiinsa viesteihin. Myös yhdessä olemisen tapahtuma voidaan ymmärtää vuorovaikutukseksi.

Psykologinen turvallisuus

Psykologinen turvallisuus on yksilön sekä työyhteisön kokema tunne ja kokemus siitä, että uusia ideoita, keskeneräisiä ajatuksia, kysymyksiä, avun tarvetta ja epäonnistumisia voi ja uskalletaan tuoda esiin ilman pelkoa nolaamisesta tai rankaisemisesta. Se on työyhteisön kesken vallitsevaa arvostusta toisiaan kohtaan, jossa koetaan hyväksytyksi sekä kuulluksi tulemista. Työntekijät uskaltavat puhua ajatuksistaan ääneen, varmistaa asioita sekä haastaa ilman, että heidän kyvykkyyttään kyseenalaistetaan. Se on jaettu uskomus siitä, että ryhmässä voi ja on turvallista ottaa riskejä sekä olla oma itsensä. (Rinne 2021, 30–31; Työterveyslaitos 2021.)

Luottamus

Kuuselan (2013) mukaan luottamus tarkoittaa tunnetta siitä, että se mitä odotetaan tapahtuvaksi, tapahtuu. Marja Sarkkisen (2019) luottamusta koskevassa artikkelissa työhyvinvoinnin ja työpsykologian tutkija Janne Kaltiainen määrittelee luottamuksen valmiutena luovuttaa itseään koskeva päätösvalta toiselle, jolloin toinen on valtasuhteessa toiseen ihmiseen. Se on uskallusta olla haavoittuvainen toisen edessä, ja uskoa toisen hyvyyteen. Uskoa siihen, että toinen haluaa minulle hyvää, eikä vahingoita minua.

3.2 Esihenkilötyön vuorovaikutus

Esihenkilötyö on moniulotteista, ristiriitaista sekä monenlaisten odotuksien täyttämää. Esihenkilö ei välttämättä toimi pelkästään esihenkilönä omalle tiimilleen. Hän voi myös olla asiantuntijana osa oman esihenkilönsä tiimiä, sekä kollega muiden esihenkilöiden keskuudessa. Jokaisella näistä ryhmistä voi olla erilaiset odotukset, joihin esihenkilön tulee vastata jokaiseen eritavalla. Esihenkilörooliin kuuluu myös jatkuvan havainnoinnin kohteena sekä roolimallina toimiminen. Tämän takia esihenkilön on kiinnitettävä huomiota omiin tunnetiloihin ja olemukseen, jotka voivat helposti tarttua muihin työyhteisössä. Tuoko esihenkilö siis työpaikalleen positiivista vai negatiivista energiaa, joka tarttuu muihin. (Kuusela 2013, 14–15; Kupias ym. 2014, 14; Sinokki 2016, 260.)

Esihenkilöt kohtaavat arjessaan monia toisistaan eriäviä rooleja, käyttäytymismalleja ja tilanteita. Esihenkilön tulee osata ja pystyä luovimaan tilanteista toiseen. Näissä tilanteissa sekä ihmisten johtamisessa vuorovaikutustaidot tai niiden puute korostuvat, sillä näissä tilanteissa vuorovaikutustaidot ovat käänteentekeviä (Järvinen 2020, 90–91). Vaikka vuorovaikutustaidot ovat huomattava osa esihenkilötyötä, harvoin esihenkilöt kuitenkaan saavat erillistä oppia tai koulutusta kanssakäymiseen ihmisten kanssa. Koulutuksen puutteesta huolimatta, kukaan esihenkilö on täysin kokematon vuorovaikutustilanteissa. Työympäristössä tapahtuvat vuorovaikutustilanteet käsittävät monia ansoja, joihin esihenkilön on vaikea ennakkoon varautua. Esihenkilö voi suunnitella myös ennalta työyhteisön vuorovaikutusta vuorovaikutussuunnitelman avulla. Tämän avulla esihenkilö voi esimerkiksi organisoida ja ohjata tilanteita, joissa vuorovaikutus mahdollistuu. Esihenkilön kunnioittavalla suhtautumisella muihin työyhteisön ihmisiin, on myös positiivinen myötävaikutus esihenkilön kohtaamiin vuorovaikutustilanteisiin. (Kupias ym. 2014, 117, 198; Kuusela 2013, 61–63.)

Esihenkilön omalla persoonallisuudella on suuri merkitys siihen, kuinka alaiset kokevat esihenkilötyön. Koska esihenkilötyön ja johtamisen lähtökohtana toimii suhde muihin ihmisiin, voi esihenkilön vuorovaikutustaidoilla olla suuri vaikutus tiimille annettujen tavoitteiden tavoittamisessa. Esihenkilö voi omalla oikeudenmukaisella ja arvostavalla toiminnallaan sekä kiinnostusta osoittamalla, motivoida työntekijöitä tekemään parempaa tulosta. Kun taas välinpitämättömyydellään tai epäasiallisella kohtelulla lannistaa ilmapiiriä ja hankaloittaa toimintaa. Esihenkilön tulee huolehtia tasapuolisesta ja arvostavasta vuorovaikutuksesta jokaisen työntekijän kohdalla. (Kupias ym. 2014, 119; Kuusela 2013, 18–40.)

Kuuselan (2013, 41–42) mukaan vuorovaikutustaidoista voidaan puhua myös sosiaalisina taitoina, työyhteisötaitoina tai joskus jopa alaitaitoina. Hyvinä vuorovaikutustaitoina voidaan pitää hyvää käyttäytymistä, muiden arvostamista, yhteistyötaitoja, vastavuoroista viestintää, kuuntelemisen ja ymmärtämisen taitoa, omien ajatuksien ja tunteiden ilmaisemista muista loukkaamatta, tunteiden ja tilanteiden havainnoimista, toisten huomioimista, erilaisten mielipiteiden hyväksymistä, joustavuutta ja hienotunteisuutta. Järvinen (2020, 112–113) kuitenkin korostaa, että varsinasta yhteistä määritelmää hyvistä vuorovaikutustaidoista ei ole, mutta kyseessä on perustavanlaatuisen taito tulla toimeen muiden ihmisten kanssa. Vuorovaikutukseen kuuluu myös nonverbaali viestintä ja tunneäly, jolloin esihenkilön on osattava myös lukea työntekijöiden eleitä ja ilmeitä. Tämä auttaa esihenkilöä ymmärtämään muiden tarpeita ja asettumaan heidän asemaansa. Esihenkilön tulee tarkkailla vuorovaikutusta työyhteisössä, niin itsensä kuin muiden välillä.

Kupias ym. (2014, 122, 131) mukaan lähtökohtana arvostavalle vuorovaikutukselle on oivaltaminen, muiden erilaisuuden ja eri näkökulmien tunnustaminen sekä ymmärtäminen. Tärkeää on kuitenkin erottaa tunnustaminen ja ymmärtäminen muiden käytöksen, mielipiteiden tai näkemysten hyväksymisestä. Se ei tarkoita sitä, että jokainen saisi toimia työyhteisössä miten haluaa. Vaan ollaan avoimia ja huomioonottavia muiden näkemyksille. Jokainen on ainutlaatuinen omine näkemyksineen, eikä yhtä ainoa oikeaa totuutta ole olemassa. Arvostus auttaa meitä oivaltamaan sen, että oma käsityksemme on rajallinen ja voimme oppia muilta jotain uutta. Tämä kuitenkin vaatii pysähtymistä toisen kohtaamiseen ja kuuntelemiseen. Näin ollen se on arvostusta muista, mutta myös omaa itseä kohtaan. Esihenkilö voi näyttää arvostustaan työntekijöille huomioimalla heidän tekemän työn ja tulokset (Kuusela 2013, 67–68).

Vaikka jokainen työntekijä kantaa vastuun omasta käyttäytymisestään, kantaa esihenkilö vastuun työpaikan vuorovaikutustilanteiden sujumisesta ja asioiden selviämisestä. Esihenkilön tulee olla tietoinen ja ymmärtää oman käyttäytymisen ja toiminnan vaikutus muihin ihmisiin, sillä esihenkilö näyttää omalla käyttäytymisellään esimerkkiä muille. Tämän takia myönteisen, kiinnostuneen ja avoimen suhtautumisen tulee olla lähtökohtana jokaisessa vuorovaikutustilanteessa, jonka esihenkilö työssään kohtaa. Hyvät vuorovaikutustaidot ovat osa esihenkilön ydinosaamista. Siihen kuuluvat myös vastuunkanto sekä muiden kunnioitus onnistumisien yhteydessä. (Kuusela 2013, 41–42; Kupias ym. 2014, 14; Sinokki 2016, 259.)

Päivittäiset kohtaamiset työyhteisössä määrittävät työyhteisön ilmapiirin sekä työskentelyn hengen, näillä on suuri vaikutus tuloksien saavuttamiseen ja työnteon sujumiseen. Esihenkilö voi omalla kohtelullaan nostaa työntekijöiden ammatillista itsetuntoa, näyttämällä olevansa kiinnostunut ja kannustava. Työsuorituksesta palautetta antamalla esihenkilö näyttää kiinnostuksensa alaisensa työskentelyä kohtaan ja vahvistaa työntekijän roolia työyhteisössä. Toisiimme suhtautumista voidaan tulkita puheen lisäksi myös eleistä, ilmeistä, tekemisistä tai tekemättä jättämisistä. Kaikille nonverbaalin viestinnän vaikutukset eivät ole päivän selviä. Sen takia esihenkilön on omalla esimerkillään korostettava ja näytettävä mallia, kohteliaasta ja asiallisesta käytöksestä osana ammatillista toimintaa. (Järvinen 2020, 100–101; Kuusela 2013, 43.) Avoin keskustelu, suora puhe ja rehellisyys toimivat perustana hyvien vuorovaikutussuhteiden rakentumiselle työyhteisössä. Se edistää luottamuksen syntymistä. Vuorovaikutus on avain asemassa onnistumisessa strategiaan ja tavoitteisiin nähden. (Kupias ym. 2014, 15, 17, 131.)

Aarnikoivun (2023, 104) mukaan keskustelulla nähdään olevan kolme eri muotoa; väittely, neuvottelu ja dialogi. Työyhteisön keskusteluissa tulisi aina pyrkiä dialogisuuteen, jonka katsotaan olevan keskustelun korkein vaihe ja siinä toteutuu yhteisen merkityksen etsiminen. Dialogilla tarkoitetaan osapuolien välistä rakentavaa keskustelua, jossa etsitään merkitystä, ymmärrystä, tulkintoja ja uusia toimintatapoja. Se on aina yhdessä tapahtuvaa aitoa vuorovaikutusta. (Kupias ym. 2014, 128.) Aarnikoivu (2023, 105) korostaa dialogissa olevan tärkeää vuorovaikutteinen kuuntelu, näkökulmien vaihtaminen, yhdessä ajattelu sekä oppiminen. Sen tavoitteena ei ole päästä yksimielisyyteen. Vaan lisätä yhteistä ymmärrystä keskustelijoiden kesken tasa-arvoisen, luottamuksellisen ja keskinäisen kunnioituksen ilmapiirin vallitessa. Kupias, Peltola ja Saloranta (2014, 132) kirjoittavat dialogisuuden vaativan myös pysähtymistä hetkeen

ja asian äärelle. Asioiden pohtiminen yhdessä voi luoda uusia näkökulmia ja ratkaisuja, tarjota mahdollisuuden uuden oppimiseen ja lisäoivalluksiin.

Onnistuneeseen vuorovaikutukseen tarvitaan sopiva määrä energiaa, keskittymiskykyä, tiukkuutta ja empatiakykyä. Mikäli jokin näistä palikoista ontuu, voi seurauksena olla tehotto muutta, heikkoja aikaansaannoksia ja tyytymättömiä työntekijöitä. Varsinkin empatialla ja kyvyllä asettua toisen asemaan katsotaan olevan tärkeä osa vuorovaikutuksessa. Näiden lisäksi esihenkilön on osattava hallita tunteitaan. Koska esihenkilöt törmäävät arjessaan haastaviin tilanteisiin, tulee heidän osata reagoida ärsykkeisiin oikealla tavalla. Tämä tarkoittaa sitä, että heidän on mietittävä ärsykkeen ja reaktion välissä, kuinka asiaan tulee reagoida. (Järvinen 2020, 156–157; Sinokki 2016, 257–260.)

Yksi tärkeimmistä ja olennaisista esihenkilötyön vuorovaikutustaidoista on kuuntelu. Hyvä vuorovaikutussuhde ja yhteistyön onnistuminen työntekijän ja esihenkilön välillä edellyttävät kuuntelua. Jotta esihenkilö voi päästä aitoon dialogiin työntekijän kanssa, on hänen ymmärrettävä kuuntelemisen tärkeys. Kuunteleminen edellyttää tietoista läsnäoloa, keskittymistä itse tilanteeseen ja henkilöön. Kuuntelua on olemassa useampaa eri tasoa. Kuuntelija voi kuunnella sisäistämättä itse asiaa, jolloin aito kuuleminen tai ymmärtäminen jää tapahtumatta. Myös kuuntelijan keskittyminen omiin ajatuksiin tai toisen sanoman jatkuva arvottaminen ja suodatus estävät toisen aidon kuulemisen. Tällöin kuuntelija keskittyy enemmän omiin ajatuksiinsa. Aidossa kuuntelussa ollaan läsnä keskittyen toisen sanomaan ja reaktioihin, samalla siirtäen omia ajatuksia ja havaintoja myöhemmäksi. Aito ja aktiivinen kuuntelu eroaa normaalisti tapahtuvasta kuuntelusta. Aktiivisella ja onnistuneella kuuntelulla voidaan rakentaa myös psykologista turvallisuutta. Sillä näin keskustelukumppani kokee omat ajatuksensa ja näkemyksensä tervetulleiksi. (Aarnikoivu 2023, 100–101, 105; Kupias ym. 2014, 129.)

Kuuntelun lisäksi esihenkilön on osattava viestiä. Valtaosa esihenkilön arjesta ja työstä on viestintää henkilöstön ja eri sidosryhmien kanssa sekä välillä. Viestintä on myös yksi vallankäytön muoto esihenkilötyössä. Sen avulla esihenkilö pystyy muuttamaan asioita suuntaan tai toiseen. Viestinnällä tarkoitetaan vuorovaikutusta, tiedon vaihtoa ja palautteen antamista, sen tulee olla ymmärrettävää sekä innostavaa. Olennainen osa esihenkilön viestintää on osata tulkita ja pelkistää monimutkaisia asioita. Esihenkilön tulee viestiä näistä monimutkaisista asioista niin, että työntekijät ymmärtävät ne omista lähtökohdistaan käsin. Vuorovaikutuksen onnistumiseen ei vaikuta pelkästään esihenkilön osaaminen, vaan myös työntekijöiden luottamus esihenkilönsä. (Aarnikoivu 2023, 106; Sinokki 2016, 258.)

Haasteelliseksi vuorovaikutuksissa usein koetaan suora itseilmaisuus, joka myös kuuluu esihenkilön vuorovaikutustaitoihin. Suoralla itseilmaisuella tarkoitetaan oman itsensä, ajatuksiensa ja näkemyksiensä ilmaisua muista tilanteeseen vaikuttavista tekijöistä huolimatta. Sillä ei kuitenkaan tarkoiteta asiattomia mölähdyksiä tai tokaisuja, vaikka tokaisut voivat joissain tilanteissa olla tarpeellisia. Itseilmaisuus vaatii rohkeutta ja uskoa omaan itseensä, jotta henkilö uskaltaa asettaa omat ajatuksensa muiden nähtäväksi, punnittavaksi ja kehiteltäväksi. Suora itseilmaisuus tarkoittaa harvoin kuitenkaan pitkiä puheita. Myös vallitsevan ilmapiirin tulee olla turvallinen, muiden ajatuksia ja näkökulmia arvostava ja ymmärtävä, jotta epävarmuuden näyttäminen on mahdollista. (Kupias ym. 2014, 130–131.)

Edellä mainittujen taitojen lisäksi, on huomiota kiinnitettävä myös sanavalintoihin. Sanoilla on iso vaikutus työntekijöiden työmotivaatioon, sillä niiden avulla voidaan herättää huomiota, vaikuttaa tunteisiin ja häivyttää asioita. Sanat eivät ole pelkästään tiedon välittämistä. Niinpä esihenkilön sanavalinnat voivat saada aikaan joko motivoituneita työntekijöitä, jotka toimivat tehokkaasti. Tai lannistuneita työntekijöitä, joiden työmotivaatio on romuttunut sanojen seurauksena. Erityisesti toisen lannistaminen voi olla kiinni vain yksittäisistä sanoista tai äänensävyistä. Esihenkilön sanavalinnat voivat kertoa myös esihenkilön omasta suhtautumisesta työntekijöihin. (Sinokki 2016, 268; Kuusela 2013, 41, 50.)

Esihenkilön on osattava olla myös vuorovaikutuksessa itsensä kanssa, reflektoiden omaa toimintaansa ja oppimalla siitä. Mikäli esihenkilö ei pysty itsereflektointiin, voi hänen olla vaikeaa johtaa muita ja muiden osaamisen kehittämistä. Palautetta voi siis antaa myös itselleen. Reflektoinnilla tarkoitetaan omien ajatusten, näkökulmien, toiminnan ja kokemusten kriittistä tarkastelua, arviointia ja tutkimista eri näkökulmista. Sen tavoitteena on ymmärtää omaa toimintaa paremmin. Itsereflektoinnissa on tärkeää esihenkilön esimerkin näyttäminen ja esihenkilö voi haastaa myös muita työyhteisön jäseniä reflektointiin. Silloin esihenkilön on hyvä tuoda esiin myös omia pohdintojaan ja välittää tietoa omasta kehittymisestään, jolloin toiminnasta tehdään näkyvää. (Kupias ym. 2014, 15, 191, 185.) Myös Aarnikoivun (2023, 106) mukaan itsereflektointiin kuuluu omien vuorovaikutustaitojen kehittäminen sekä vuorovaikutustyylin tunnistaminen.

Esihenkilö kantaa suurelta osin työyhteisön toimivan vuorovaikutuksen taakkaa harteillaan. Esihenkilö huolehtii työyhteisön psykologisesta ja fyysisestä turvallisuudesta sekä kannustaa muita paremman yhteishengen edistämiseen, jotta jokaisen on helppo hengittää. Oman vuoro-

vaikutuksen ja vuorovaikutustaitojen kehittämisen lisäksi, tulee esihenkilön panostaa koko työyhteisön vuorovaikutuksen parantamiseen sekä kehittämiseen. Myös koko työyhteisön yhteisenä tavoitteena tulisi olla vuorovaikutuksen laadukas toteuttaminen ja kehittäminen sekä dialogisuus. (Aarnikoivu 2023, 108; Kupias ym. 2014, 199–200.)

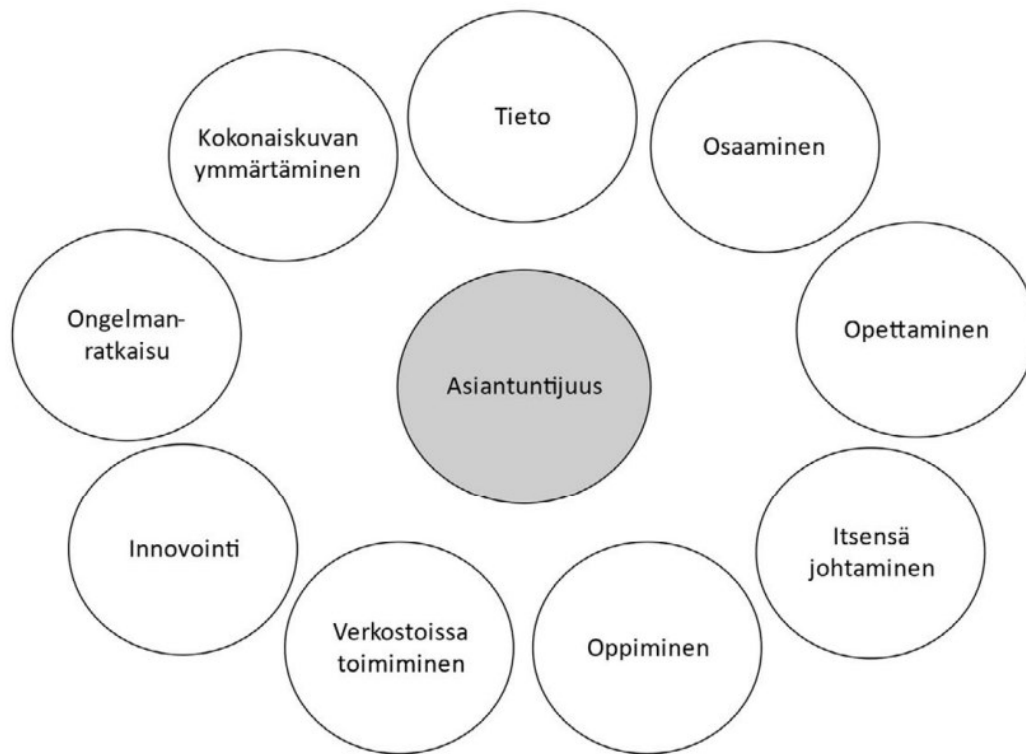
3.3 Asiantuntijuus ja asiantuntijatyö

Asiantuntijan nähdään olevan henkilö, jolla on syvempää ja laadullisempaa tietämystä tai taitoa määrällisesti enemmän kuin muilla henkilöillä, jotka työskentelevät samalla alalla. Sillä tarkoitetaan tehtävän suorittamisen ja päämäärien saavuttamisen kannalta keskeistä pätevyyttä, kyvykkyyttä ja valmiuksia. Pätevyyttä, joka sisältää kognitiivisia ja psykomotoorisia taitoja, systemaattista ajattelu- ja päättelykykyä sekä ongelmanratkaisutaitoja ja luovuutta. Hänen osaamisensa, arviointikykyensä ja asemansa on tunnustettu julkisesti tai kollegojen keskuudessa. Hän toimii myös laajan tiedon, taidon tai tekniikan lähteenä. Itse asiantuntijuus sisältää tietojen ja taitojen lisäksi myös hiljaista tietoa sekä kokemuksen tuomaa osaamista. Se on tärkeä osa organisaatioiden ja yritysten osaamispääomasta. Asiantuntijuus rakentuu ja kehittyy työnteon sekä oppimisen kautta, ja parantaa niin yksilön kuin organisaationkin kilpailukykyä. Asiantuntijuuden ylläpitäminen vaatii jatkuvaa oppimista, kehittymistä ja muutoksia, sillä osaaminen vanhentuu nopeasti kehittyvässä maailmassa. (Heilmann 2022, 280–281; Hotulainen 2010, 2; Ristikangas, Aaltonen & Pitkänen 2008, 22.)

Asiantuntijatyö on tietotyötä, jossa vaaditaan laaja-alaista koulutuksella tai kokemuksella hankittua osaamista. Asiantuntijatyö on viime vuosikymmeninä lisääntynyt digitalisaation myötä, joka on avannut mahdollisuuden tehtävien moninaistumiselle. Tehtävien moninaisuus on mahdollistanut erilaisten lahjakkuuksien ja osaamisten yhdistämisen. Digitalisaatio on myös mahdollistanut asiantuntijatyön tehostamisen sekä joustavuuden, samalla kuitenkin kiihdyttäen työelämän tiivistymistä ja tahtia. Asiantuntijatyö on usein sidottu muihin verkostoihin ja toimijoihin niin työyhteisössä kuin sen ulkopuolella, vaikka itse työ nähdään usein autonomisena. Autonomisuudesta huolimatta, voidaan asiantuntijatyötä tehdä myös ryhmissä. Tällöin asiantuntijuus syntyy ihmisten välisten suhteiden kautta kollektiivisesti. (Heilmann 2022, 282.)

Heilmannin (2022, 285) mukaan asiantuntijuudessa nähdään olevan yhdeksän eri osa-aluetta (kuvio 1). Näitä osa-alueita ovat; tieto, osaaminen, opettaminen, itsensä johtaminen, oppiminen, verkostoissa toimiminen, innovointi, ongelmanratkaisu ja kokonaiskuvan ymmärtäminen. Nämä osa-alueet kuvaavat asiantuntijuuden sisältöä. Tietotyö on asiantuntijaorganisaatioissa

keskeinen, asiantuntijat hankkivat ja tuottavat tietoa. Heidän osaamisensa on tärkeä osa organisaation osaamispääomaa. He välittävät tietoja esimerkiksi neuvomalla, konsultoimalla ja sparraamalla, ja näin opettavat myös muita työyhteisön jäseniä. Asiantuntijatyö on pääosin autonomista ja itseohjautuvaa, ja vaatii asiantuntijalta itsensä johtamisen kykyä. Samalla he kehittävät organisaatiota ja ovat kiinnostuneita omasta kehityksestään, jatkuvasta oppimisesta. Vaikka asiantuntijuus on suurilta osin itsenäistä työskentelyä, on se tiukasti kiinnittynyt myös muihin verkostoihin yhteistyön merkeissä. Asiantuntijatyö on vahvasti tulevaisuusorientoitunut ja luovaa, sekä pyrkii uuden tiedon tai toimintamallien luomiseen. Tärkeimpiä ominaisuuksia asiantuntijoilla ovat ongelmanratkaisukyky ja kokonaiskuvan ymmärtäminen, nämä molemmat vaativat laajaa asioiden pohtimista sekä olennaisen tiedon erottamista epäolennaisesta.



Kuvio 1. Asiantuntijuuden osa-alueet (Heilmann 2022, 286)

Komppa ja Lankinen (2023, 30) taas jakavat asiantuntijuuden kolmeen eri ulottuvuuteen, joita ovat; tiedollinen ja kognitiivinen, sosiaalinen ja vuorovaikutuksellinen sekä innovatiivinen ja uutta rakentava.

3.4 Asiantuntijan kohtaamat haasteet esihenkilöksi siirryttäessä

Asiantuntijasta esihenkilöksi siirtyminen on varsin yleistä. Tästä huolimatta asiantuntijuutta voi olla vaikeaa jättää taakseen, ja suurin osa esihenkilöistä onkin sisimmiltään edelleen asiantuntija. Esihenkilöyden tunnistamiseen saattaa asiantuntijalta kulua pitkä aika, sillä asiantuntijat saattavat edelleen jatkaa omaa asiantuntijatehtävänsä esihenkilötyön ohella. Asiantuntijuuden ja esihenkilötyön yhdistäminen luo kuitenkin monia erilaisia mahdollisuuksia tehdä työtä, eikä valintaa jommankumman välillä tarvitse tehdä. (Ristikangas ym. 2008, 21, 27.) Muutos asiantuntijuudesta esihenkilöksi tai näiden kahden identiteetin rinnakkaiseen yhteiseloon vaatii työtä ja tietoisia muutoksia omassa ajattelussa ja käyttäytymisessä. Jotta asiantuntija voi onnistua esihenkilötyössään, on hänen sitouduttava muutokseen. (Aaltonen, Pitkänen & Ristikangas 2014, luku ”Asiantuntijaidentiteetistä kohti esimiesidentiteettiä”.)

Esihenkilötehtävään siirtyminen on usein asiantuntijalle uralla etenemistä, ja esihenkilötyötä tarjotaankin ansioituneille asiantuntijoille organisaatioissa mahdollisuuksien mukaan. Esihenkilötyön vastaanottamien voikin olla houkuttelevaa, sillä se tuo mukanaan enemmän haasteita ja vaikutusmahdollisuuksia. Se tuo toisaalta mukanaan myös alaisten työn ohjaamista, heidän jaksamisestaan huolehtimista sekä heidän välisten asioiden selvittämistä. Nämä saatetaan joskus nähdä jopa esihenkilötyön taakkana. Monelta asiantuntijalta saattaa unohtua esihenkilötyön velvollisuudet ihmisten johtamiseen liittyen, kun työtä vastaanotetaan. Roolia asiantuntijasta esihenkilöksi ja takaisin voi joutua vaihtamaan useita kertoja työpäivän aikana, joka vaatii nopeaa sopeutumista tilanteisiin. Esihenkilötyö on haastavaa ja siihen kasvaminen voi olla samanaikaisesti sekä raskasta että antoisaa. Se voi parhaimmillaan tuoda lisää elämäntyydytystä sekä parantaa ihmissuhdetaitoja. Esihenkilötehtävässä onnistuakseen asiantuntijat voivat kaivata alkuun apua henkilöjohtamisessa, vuorovaikutuksessa ja yhteistyössä. (Ristikangas ym. 2008, 36, 37–38; Kuusela 2013, 15.)

Ristikangas ym. (2008, 49) haastattelivat kirjaansa ”Asiantuntijasta esimies” esihenkilöiksi siirtyneitä asiantuntijoita. Monet haastateltavat kokivat alkuun roolien ristiriitaa, ja heidän oli vaikeaa siirtyä asiantuntijasta ensisijaisesti esihenkilönä toimivaksi työnantajan edustajaksi. Varsinkin esihenkilötehtävien omaksuminen koettiin haastavana. Heidän kertomuksissaan korostuu tuen tarve esihenkilötyön alkutaipaleella, jolloin tulisi järjestää tarpeeksi aikaa perehdytykselle sekä vastuiden ja tehtävien määrittelylle.

3.5 Asiantuntijoiden johtaminen

Asiantuntijoiden johtaminen voi olla haasteellista esihenkilölle, joka on aiemmin toiminut itse asiantuntijatehtävissä. Haasteeksi voi muodostua se, että esihenkilö on aiemmin toiminut myös itse substanssiosaajana ja nyt tilaa työn tekemiseen tulisi antaa työntekijälle itselleen. Esihenkilön on siis muutettava omaa näkökulmaansa yleisemmälle tasolle ja annettava asiantuntijan toimia substanssiosaajana, jolla varsinainen tieto työstä on. Esihenkilön tehtävänä on luoda pohja asiantuntijatyöskentelylle poistamalla esteitä, edistämällä tiedonkulkua ja tukea tiedon luomista. Esihenkilön tulee toimia mahdollistajana itse työssä. Samalla esihenkilön tulisi johtaa asiantuntijoita niin, etteivät asiantuntijat koe itsemääräämisoikeutensa tulleen loukatuksi. (Heilmann 2022, 288–289.)

Koska asiantuntijoiden motivaatio on usein sisäsyntyistä, voi heidän motivointinsa ja tavoitteisiin johtaminen olla hankalaa. Sisäsyntyiselle motivaatiolle oman pätevyyden ja autonomian tunteet ovat avainasemassa. Asiantuntijoiden motivointi on kuitenkin tärkeää, sillä se lisää sitoutuneisuutta itse työhön ja työnantajaan. Motivointi tulee huomioida organisaation palkitsemisjärjestelmässä ja pelisäännöissä tavalla, joka tukee asiantuntijoiden työskentelyä. Koska asiantuntijoiden motivaatio on sisäsyntyistä, ei palkkiojärjestelmät tai itse palkka toimi välttämättä parhaimpana motivaattorina. Asiantuntijat kaipaavat enemmän palautetta, hyväksyntää ja tunnustusta omasta työstään ja osaamisestaan. (Heilmann 2018, 29; Gagné & Deci 2005, 332.) Holtskogin (2016) mukaan asiantuntijoiden johtamisen vaikeuteen voi vaikuttaa myös asiantuntijan oma persoonallisuus sekä olemus. Ja hän kuvaakin asiantuntijoiden voivan olla hyvin itsevarmoja, herkkänahkaisia tai jopa ylimielisiä.

Työyhteisöissä vuorovaikutuksen tulisi olla avointa ja luottamuksellista, ja esihenkilön tulisikin pyrkiä luomaan ja edistämään hyvää ilmapiiriä. Näin myös asiantuntijaorganisaatiossa. Hyvää ilmapiiriä voidaan luoda yhdessä asiantuntijoiden kanssa muun muassa yhteisten pelisääntöjen, päämäärien ja palkitsemisjärjestelmien määrittelyllä. (Heilmann 2018, 29.) Asiantuntijoiden työhyvinvointia, työn imua, ajanhallintaa ja suunnitelmallisempaa työn tekemistä esihenkilö voi tukea yhteisellä ajankäytön suunnittelulla ja säännöllisillä tapaamisilla (Heilmann 2022, 284).

4 PALAUTTEEN ANTAMISEN VIITEKEHYS

4.1 Palautekulttuuri

Palautekulttuuri on keskeinen osa yrityksen strategiaa sekä kulttuuria. Sen avulla siirrytään luulemisesta tietämiseen, parannetaan vuorovaikutusta pinnallisesta rehelliseen sekä muutetaan yrityksen arvoja kirjotetuista sanoista teoiksi. Se kertoo ketkä antavat ja vastaanottavat palautetta, miten palautetta annetaan, kuinka usein ja kuinka palaute otetaan vastaan. Palautekulttuurilla tarkoitetaan käytännössä työympäristöä, joka määrittää sen, kuinka palautetta annetaan ja vastaanotetaan. Palautekulttuuri on toimivaa, kun havaintoja tehdään jatkuvasti ja niistä myös puhutaan. Kun palautetta saadaan ja annetaan paljon, vaikuttamme myös positiivisesti työilmapiiriin. Palautekulttuuri on siis osa monipuolista ja toimivaa vuorovaikutteista viestintää, sekä osa kehittämisen ja oppimisen kulttuuria. Sen vaikutuksena työntekijät omaavat paremman itsetuntemuksen, työilmapiiri on hyvä, työsuoritukset kehittyvät, oppiminen on jatkuvaa sekä tekeminen kohdistuu oikein. (Oulasmaa & Pesonen 2022, 31; Kupias ym. 2011, 16–17, 103.)

Palautekulttuuri määrittää myös sen, mistä palautetta annetaan. Mikäli palautteen antamisella halutaan tukea mahdollisimman hyvin yrityksen strategiaa ja sen asettamien tavoitteiden saavuttamista, on palautetta annettava sen kannalta keskeisistä asioista. Kuten yrityskulttuurista, arvoista, yhteisistä toimintatavoista, strategiasta itsestään sekä tavoitteista. Kannustusta ja kehuja voidaan antaa muistakin aiheista. Strategiaan ja sen tavoitteisiin liittyvästä työstä on tärkeää saada palautetta, sillä se auttaa työntekijää ymmärtämään omaa rooliansa yrityksessä ja sen toiminnassa. Kun työntekijä ymmärtää oman panoksensa tärkeyden ja oman osuutensa tavoitteiden saavuttamisessa, motivoi se työntekijää itse työn tekemiseen. Myös itse strategiasta ja sen tavoitteista on voitava antaa palautetta, sillä tämä kertoo yrityksen johdolle, onko suunta ja vauhti oikea. Joissain tilanteissa palaute voi myös toimia muutoksen käynnistäjänä, mikäli vanhat toimintatavat ovat muodostuneet onnistumisen esteeksi. (Kupias ym. 2011, 60; Oulasmaa & Pesonen 2022, 26–27, 34.)

Yrityskulttuurilla katsotaan olevan suurempi merkitys työyhteisön ja yrityksen menestymisen kannalta, kuin yrityksen strategialla. Se muovautuu usein vuosien saatossa ja on helposti tiedostamatonta toimintaa, jota on vaikeaa huomata tai lähteä muuttamaan. Yrityskulttuurin toimimattomuudella on suuri vaikutus strategian onnistumiseen ja tavoitteiden saavuttamiseen,

sillä se voi tukea tämänhetkistä ja tulevaa menestystä tai olla esteenä sille. Tämän takia on tärkeää voida antaa palautetta myös työntekijöiden käyttäytymisestä silloin, kun toiminta on yrityksen arvojen tai pelisääntöjen vastaista. Kun arvot, pelisäännöt, tavoitteet ja arviointiperusteet ovat jokaiselle selkeitä, on helpompaa huomata, milloin on harhauduttu polulta. Myös palautteen antaminen helpottuu, sillä vaara henkilökohtaisuuksiin menevästä palautteesta pienenee. (Kupias ym. 2011, 60; Oulasmaa & Pesonen 2022, 27–28.)

Palautekulttuuria rakennetaan yhdessä koko työyhteisön voimin. Esihenkilön voikin olla tarpeellista keskustella työntekijöiden kanssa sekä yhdessä että erikseen siitä, miten ja minkälaista palautetta halutaan saada ja antaa. Työntekijät arvostavat sitä, että heidät otetaan mukaan palautekulttuurin luomiseen tai uudistamiseen. Palautekulttuuria luotaessa tai muokattaessa vaaditaan asenteiden muuttumista sekä tiedon lisäämistä, näin välttyään turhilta väärinkäsityksiltä. Ensiksi tulisi tarkastella työyhteisön suhtautumista ja asennoitumista palautteeseen. Tämän jälkeen keskittyä siihen, kuinka palautetta konkreettisesti annetaan. Aiheellista olisikin käydä keskustelua kannustavan ja korjaavan palautteen antamisesta, palautteen antamiseen liittyvän sanaston merkityksistä sekä mikä on luonteva tapa esihenkilölle antaa palautetta. Kun palautteen antamisen pelisäännöt on yhdessä pohdittu ja luotu, vähentää se pelkoa antaa korjaavaa palautetta. Näin palautteen annosta tulee luonnollinen osa työyhteisön toimintaa ja haastaa jo kaista kehittymään niin palautteen antajana, kuin vastaanottajana. (Aarnikoivu 2008, 145; Aarnikoivu 2023, 110; Oulasmaa & Pesonen 2022, 34–35, 169.)

Koska palautekulttuuri on koko työyhteisön välinen asia, on tärkeää keskittyä myös työntekijöiden välisiin vuorovaikutussuhteisiin. Tällöin puhutaan työntekijöiden välisestä luottamuksesta, vastavuoroisuudesta, yhteistyöstä, sosiaalisista verkostoista ja normeista, joilla tarkoitetaan työyhteisön sosiaalista pääomaa. Sosiaalisella pääomalla on suuri vaikutus työntekijöiden terveyteen, vähäisyydellään se voi vaikuttaa haitallisesti työyhteisöön, sen jäseniin sekä työkykyyn. (Kupias ym. 2011, 105; Lintula, Salo, Halonen, Aalto, Ervasti, Kouvonen & Oksanen 2022, 356.)

4.2 Psykologinen turvallisuus ja luottamus palautekulttuurissa

Psykologisesti turvallisessa palautekulttuurissa palautetta voi antaa jokainen työyhteisön jäsen pelkäämättä siitä aiheutuvia seurauksia. Psykologisen turvallisuuden tunteen tarpeellisuus on kasvanut viime vuosina, kun itseohjautuvuus työyhteisöissämme on lisääntynyt. Itseohjautuvuus siirtää vastuuta enemmän työntekijöille itselleen, jolloin myös työkaverin käytökseen tai

toimintaan on uskallettava puuttua ilman pelkoa toisen loukkaamisesta. Kun työyhteisössä vallitsee psykologisesti turvallinen ilmapiiri, välittävät työntekijät toisistaan. He uskaltavat ja haluavat antaa ja vastaanottaa palautetta, sekä puuttua havaitsemiinsa epäkohtiin ja virheisiin. Avoimuus, rehellisyys, keskinäinen luottamus ja sitoutuminen työyhteisössä lisääntyvät, kun ongelmia kohdatessa uskalletaan keskustella avoimesti pelkäämättä. Psykologisen turvallisuuden vallitessa saadaan aikaan parempia tuloksia, sillä tiimit pelaavat paremmin yhteen, jolloin tavoitteiden rimaa voidaan vaadittaessa jopa kohottaa. Psykologinen turvallisuus lisää myös työntekijöiden innovatiivisuutta, mikäli he kokevat esihenkilöidensä kunnioittavan ja välittävän heidän eduistaan. (Oulasmaa & Pesonen 2022, 32–33, 42–44; Xin, Yan, Jaehyoung & Sanggyun 2023, 2–3.)

Mikäli työyhteisössä vaalii pelon kulttuuri, on sillä hiljentävä vaikutus työyhteisöön, sillä pelkäämme sosiaalisten riskien ottoa. Tällöin emme uskalla kohdata toistemme tunteita avoimesti tai pelkäämme loukkaavamme toista. Yhteentörmäykset ovat kuitenkin joskus väistämättömiä, sillä työyhteisö koostuu monista eri persoonista. Näistä tilanteista päästään kuitenkin yli, mikäli työyhteisö koetaan turvalliseksi ja loukkaantumiset halutaan sekä osataan ottaa puheeksi. Hyvin hoidetuilla konflikteilla on todettu olevan positiivinen vaikutus keskinäiseen luottamukseen, psykologiseen turvallisuuteen sekä yhteisen ymmärryksen lisäämiseen. Hyvästä työyhteisöstä ja psykologisesta turvallisuudesta ei siis kerro sen ongelmattomuus, vaan se kuinka työyhteisö nosta esiin, käsittelee ja ratkoo ongelmatilanteet. (Oulasmaa & Pesonen 2022, 42–44, 61–62; Järvinen 2020, 128–129.)

Vaikka psykologisella turvallisuudella on iso rooli palautekulttuurin toimimisessa, on turvallisuuden tunteen syntyminen ja kokeminen yksilöllistä. Sitä ei voida pakottaa, vaan se täytyy tehdä. Psykologisen turvallisuuden tunteen syntyyn vaikuttaa muun muassa yksilön temperamentti sekä sosiaaliset taidot. Temperamenttiltaan introvertit pitävät helpommin tiedot ja mielipiteensä itsellään, kun taas ekstrovertti saattaa helposti kuuluttaa mielipiteensä koko työyhteisölle. Ekstrovertit ovat muun muassa ulospäinsuuntautuneita, sosiaalisia, eloisia, aktiivisia ja elämyshakuisia. Kun taas introvertilla tarkoitetaan usein lähes päinvastaista temperamenttia, jossa nämä ominaisuudet ovat vähäisiä. (Keltikangas-Järvinen 2022.) Jotta jokaisen mielipide tulee kuulluksi, ja introvertimmatkin uskaltavat tuoda mielipiteensä esille, on tiimin sekä esihenkilön tärkeää pysähtyä käsiteltävän aiheen äärelle ja käsitellä tilannetta empaattisesti. Johdon ja esihenkilöiden esimerkki kunnioittavasta ja toisia arvostavasta keskustelusta, ovat keskeisiä suunnannäyttäjiä suhtautumisessa erehdyksiin, virheisiin tai epäonnistumisiin. Kun tila

asioiden käsittelyyn on turvallinen, uskalletaan vaikeitakin asioita nostaa esille. (Oulasmaa & Pesonen 2022, 51–59, 65.)

Yksi tärkeistä psykologisen turvallisuuden palikoista on luottamus, sillä keskinäinen luottamus työyhteisössä heijastuu kaikkeen tekemiseen, muun muassa tiedon jakamiseen ja palautteen antamiseen. Se toimii perustana työyhteisön suhteille ja yhteistyölle. Kun luottamus on vahva, lisää se työyhteisön resilienssiä sekä vastoinkäymisten sietoa. (Oulasmaa & Pesonen 2022, 74; Kuusela 2013, 65.) Resilienssillä tarkoitetaan yksilön tai työyhteisön joustavuutta, kykyä kohdata ja sopeutua muutoksiin sekä niistä oppimista ja selviytymistä. Se on henkistä kapasiteettia, jolla on vaikutusta paineen alla selviytymiseen sekä toimintakyvyn säilyttämiseen muutostilanteissa. (Lipponen 2022; Anttila 2017.) Oulasmaa ja Pesonen (2022, 75–77) määrittelevätkin työyhteisön luottamuksen perustaksi ammattitaidon, rehellisyyden, vilpittömyyden, avoimuiden, yhteiset tavoitteet sekä sen, että sanat ja teot kohtaavat.

Luottamus mahdollistaa turvallisen ilmapiirin, jossa työntekijät uskaltavat epäonnistua ja tuoda esiin omia ajatuksiaan ja näkemyksiään ilman pelkoa seuraamuksista. Myös ongelmatilanteiden käsittelytavat vaikuttavat luottamuksen tai epäluottamuksen syntyyn. Mikäli työyhteisössä ei osata kohdata hankalia tilanteita tai käsitellä vaikeita asioita vaan asioista vaietaan tai niitä väistellään, aiheuttaa se epäluottamusta työyhteisössä. Epäluottamus vaikuttaa negatiivisesti työntekijäkokemukseen. Työyhteisön toimintatavoilla ja ilmapiirillä on iso vaikutus luottamuksen syntymiseen ja sitä kautta työntekijäkokemukseen. (Aarnikoivu 2023, 71–72, 74–75.) Esihenkilöt voidaankin HyeonUkin (2020) mukaan nähdä organisaation edustajina luottamusta rakennettaessa, sillä työntekijät kokevat organisaation esihenkilönsä toimien, ohjeiden ja päätösten kautta. Luottamuksen syntyminen vaatii työntekijän ja esihenkilön välistä vastavuoroisuutta, sillä se antaa mahdollisuuden kasvuun, suorituskyvyn parantamiseen sekä epävarmuuksien vähenemiseen. Tunteena luottamus ei voi syntyä yksipuolisesti, vaan sen tulee olla molemminpuolista (Kuusela 2013, 65).

Kuuselan (2013, 66) mukaan luottamuksen puutteella on negatiivinen vaikutus niin työmotivaatioon, kuin työyhteisön suhteisiin. Työyhteisön luottamusta voi heikentää jokapäiväiset pienetkin teot tai tekemättä jättämiset. Myös epäluottamus itsessään heikentää luottamusta lisäämällä epäluottamusta työyhteisössä. Epäluottamusta työyhteisössä voivat aiheuttaa esimerkiksi heikko viestintä, tietojen pimittäminen, arvostuksen puute, kuulluksi tulemattomuuden tunne, välinpitämättömyys yhteisiä pelisääntöjä kohtaan sekä kokemus epäreilusta kohtelusta. (Sarkinen 2019.)

4.3 Erilaisia palautetyylejä

Palaute on pitkään käsitetty joko positiivisena tai negatiivisena palautteena. Positiivisella palautteella usein tarkoitetaan kehuja tai kuulijan mielestä miellyttäviä huomioita omasta käyttäytymisestään tai teoista. Negatiivisella taas on viitattu korjaavaan, kriittiseen, huonoon tai jopa pahaan palautteeseen, jonka tarkoituksena on ollut muuttaa kuulijan käyttäytymistä tulevaisuudessa. Tällaisen ajattelutavan voidaan sanoa olevan yksinkertaistus palautteen antamisesta ja ohjaavan väärään mielikuvaan, eikä näin kerro koko totutta sen tarkoitusperästä. (Aarnikoivu 2023, 108; Oulasmaa & Pesonen 2022, 160; Kupias ym. 2011, 23.)

Sen sijaan, että määriteltäisiin palaute positiiviseen tai negatiiviseen sen perusteella onko tulossa kehuja vai korjauspyyntöjä, tulisi Oulasmaan ja Pesosen (2022, 160–162) mukaan keskittyä palautteen antamisen tapaan sekä tarkoitukseen. Aarnikoivun (2023, 108–109) mukaan taas palautteen tulisi aina tavoitella positiivista perspektiiviä, sillä molemmat palautteet sisältävät positiivisen mahdollisuuden. Kannustava palaute ohjaa jatkamaan oikeiden asioiden tekemistä, kun taas korjaava palaute ohjaa onnistumiseen ensin tunnistamalla kehittämisen kohteet. Palautteen tulisikin sisältää suorituksen ohjaamisen, motivoinnin ja kehittymisen tukemisen (Kupias ym. 2011, 20).

Samaa toteavat Kupias ym. (2011, 23) kirjassaan ”Onnistu palautteessa”, sillä positiivisuus ja negatiivisuus voidaan kokea eri tavoin. Antamisen tapa sekä tarkoitus määrittävät onnistuessaan tai epäonnistuessaan, palautteen hyväksi tai huonoksi. Kaikki palaute voi olla positiivista, kunhan sen tarkoitus on hyvä ja auttaa kuulijaansa sekä se osataan antaa taitavasti. Mikäli palaute annetaan taitamattomasti tai vääristä syistä, voi se kääntää myös positiivisen, kehuiksi tarkoitetun palautteen negatiiviseksi. Myöskään Ahosen ja Lohtaja-Ahosen (2011, 62) mukaan palautetta ei tulisi määritellä hyväksi tai huonoksi, vaan se on pelkkä havainto toisen käyttäytymisestä ja sen vaikutuksista muihin.

Sen sijaan, että puhuisimme positiivisesta tai negatiivisesta palautteesta, tulisi mieluummin puhua joko kannustavasta tai korjaavasta palautteesta. Erona positiivisen ja kannustavan palautteen välillä on se, että kannustava palaute sisältää analyysin siitä, miksi se on ollut hyvää toimintaa ja miksi sitä kannattaa jatkaa tulevaisuudessakin. Korjaava palaute eroaa negatiivisesta palautteesta siinä, että sen tarkoituksena on auttaa palautteen saajaa ymmärtämään miksi ja mitä kannattaa tehdä toisin. Molempien näistä tulee kuitenkin olla relevantteja ja totuudenmukaisia, sekä tähdätä toisen auttamiseen ja tarkoittaa hyvää. Mikäli palaute ei ole totuudenmukaista tai

relevanttia, voi se kääntyä itseään vastaan ja aiheuttaa epätietoisuutta, jos kehuja jaetaan epäonnistumisista tai vääristä toimintatavoista. (Aarnikoivu 2008, 149; Oulasmaa & Pesonen 2022, 166–168.)

Kannustavaa palautetta voi olla montaa eri muotoa, voidaan puhua esimerkiksi kehumisesta tai kiittämisestä. Kannustava palaute kertoo vastaanottajalle siitä, että sen antaja on tyytyväinen johonkin vastaanottajan toimintaan. Se kannustaa vastaanottajaa jatkamaan samaan malliin ja vahvistaa käsitystä osaamisesta ja oikein toimimisesta. Ylistämällä alistamista tulisi kuitenkin välttää, sillä se on yksi henkisen välivallan muodoista. Ylistämällä alistamista voi olla toisen kehuminen niin, että koska jokin asia suoritettiin niin hyvin, voi hän tehdä saman asian aina jatkossakin. Siihen mistä ja miten kannustavaa palautetta annetaan, on hyvä kiinnittää huomiota. Mikäli palautetta annetaan ilmiselvästi asiasta tai ivallisella äänensävyllä, voidaan palaute kokea vähättelyksi. Toivottavaa on, että kannustava palaute annettaisiin suoraan henkilölle itselleen, mutta sitä voidaan antaa myös henkilön selän takana. Toki tällöinkin on muistettava kertoa asiasta palautteen kohteena olevalle henkilölle itselleen. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 73–74; Oulasmaa & Pesonen 2022, 169.)

Korjaavan palautteen antamisella halutaan puuttua johonkin toisen henkilön tekemiseen tai oleamiseen niin, että haluamme auttaa toista korjaamaan sitä parempaan suuntaan. Sen tarkoituksena on vastaanottajan kehittyminen. Korjaavan palautteen esille ottaminen voi olla hankalaa, mikäli yhteisiä pelisääntöjä palautteen antamiselle ei ole luotu. Jos palautteen antamista viivytellään, voi se saada myös liialliset mittasuhteet antajan mielessä. Näin kasvaa myös riski yli-reagointiin, sillä aiheen esille nostaminen on kerryttänyt ylimääräistä tunnelatausta. Kun korjaavaa palautetta annetaan tunnekuohun vallassa, on sortuminen henkilökohtaisuuksiin ja tilanteen liioitteluun ilmeinen. Tällöin teemme helposti myös vääriä tulkintoja tai olettamuksia asiasta. Korjaavaa palautetta annettaessa onkin muistettava, että sen tulee kohdentua työntekijän suoritukseen tai työkäytöksessä havaittuihin epäkohtiin. Palautteen annossa henkilökohtaisuudet, luonteen piirteet tai persoonallisuus eivät kuulu esihenkilön työnjohto-oikeuteen tai lain määrittämien oikeuksien piiriin. (Järvinen 2020, 144; Oulasmaa & Pesonen 2022, 170–172.) Vaikka jotkin palautteen antamisen oppaat neuvovat usein hampurilaispalautteen käyttöön, jossa korjaava palaute annetaan kannustavien tai positiivisten huomioiden välissä. Toteavat Rees ja Davies (2016), että suurimman hyödyn korjaavasta palautteesta saa, kun sen antaa yksinään.

Korjaavaa palautetta ei tulisi koskaan käsitellä palautteen kohteena olevan henkilön selän takana. Tämä voi aiheuttaa huonon työilmapiirin, jossa työporukka kääntyy toisiaan vastaan. Tärkeää korjaavaa palautetta annettaessa on löytää tasapaino osapuolien välillä. Palautteen antajan on huolehdittava siitä, ettei hän palautteellaan loukkaa toista ja vastaanottajan on otettava vastuu tekemästään virheestä tai käytöksestään. (Oulasmaa & Pesonen 2022, 172.)

Kannustavan ja korjaavan palautteen lisäksi voidaan puhua neljästä erilaisesta palautetyylistä. Näistä jokaisella on oma paikkansa ja ne tähtäävät jokainen samaan, toiminnan muutokseen. Mutta antotavan mukaan, voi lopputulos olla jokaisessa erilainen.

Neuvova palaute voidaan nähdä työsuhteen ensimmäisenä palautteen antamisen muotona. Sen tarkoituksena on neuvoa työntekijää omassa toiminnassaan selkeiden ja tarkkojen ohjeiden avulla, ja vahvistaa työntekijän osaamista. Sen takia neuvova palaute sopii hyvin perehdytystilaisuuksiin joko uuden tai vanhan työntekijän kohdalla. Sitä tulee kuitenkin välttää esimerkiksi asiantuntijatyötä tekevien asiantuntijoiden kohdalla, jotka ovat oman alansa ammattilaisia. Oivalluttava palaute taas toimii loistavasti asiantuntijoille, sillä sen tarkoituksena on vastuuttaa itse palautteen vastaanottaja ratkaisun löytämiseen. Oivalluttava palaute toimii hyvin tilanteissa, joissa tarkoituksena on lisätä työntekijän motivaatiota ja sitoutuneisuutta. Kun työntekijä saa itse olla osana ratkaisun etsimisessä ja löytämisessä, on sitoutuminen ratkaisuihin vahvempaa. Palaute, jossa annetaan tilaa vastaanottajan omille oivalluksille, on vaikuttavampaa ja osallistavampaa sekä muutos varmempaa. (Kupias ym. 2011, 125–126.)

Dialogisen palautteen tarkoituksena on antaa tilaa vastaanottajan omille ajatuksille ja toiminnalle, jotta hänen on mahdollista tulla tietoiseksi omista vahvuuksistaan, heikkouksistaan ja toiminnastaan. Se on pitkäjänteistä keskustelua, kuuntelua ja kyselemistä, jonka tavoitteena on toisen oman itsensä ja tilanteensa tunteminen ja jäsentäminen, sekä itsetunnon vahvistaminen. Esihenkilön tehtävänä on toimia kuuntelijana, kyselijänä sekä auttaa vastaanottajaa löytämään hänelle sopivin toimintamalli. Kontrolloitu palaute taas sopii tilanteisiin, joissa muutoksen tarpeesta on keskusteltu jo useampaan kertaan aiemmin, mutta mitään ei ole tapahtunut. Se ei anna vastaanottajalle mahdollisuutta dialogiin. Sen tarkoituksena on kertoa vastaanottajalle nykytilanne ja mihin se johtaa, mikäli muutosta ei tapahdu. Kontrolloitu palaute on usein viimeisin käytettävä palautteen antamisen muoto, eikä sen ole tarkoitus enää sisältää ohjeita tai asioiden yhdessä miettimistä. (Kupias ym. 2011, 124, 127.)

4.4 Palautteen antamisen tarkoitus

Mitä tarkoitetaan palautteen antamisella, mitä se on? Palautteen antaminen on yksi osa palkitsemiskokonaisuutta, joka muodostuu niin aineettomasta kuin aineellisesta palkitsemisesta. Aineellisia palkkioita ovat muun muassa palkka, tulospalkkiot ja verotettavat luontoisedut. Aineettomia ovat esimerkiksi palaute, kehitymis- ja vaikuttamismahdollisuudet. Aineettomia palkitsemistapoja voidaan nimetä joskus myös psykologisiksi palkkioiksi, sillä ne muotoutuvat usein esihenkilön ja työntekijän välisessä vuorovaikutussuhteessa. Aineettoman ja aineellisen palkitsemisen tulee muodostaa hyvä ja toimiva kokonaisuus. Sen toimivuudella tai toimimattomuudella voidaan vaikuttaa organisaation menestymiseen työntekijöiden sitoutumisen, työmotivaation, houkuttelun ja strategian toteutumisen kautta. Palautteen antaminen on siis osa työpaikan vuorovaikutusta, kehittämistä, oppimista, työhyvinvointia ja kannustavaa sekä hyvää johtamista. Sillä on tärkeä voimavaroja, työhyvinvointia ja työssä jaksamista lisäävä vaikutus, kun työntekijöitä ohjataan toimimaan tehokkaammin ja vähemmän kuormittavasti omassa työssään. Se kattaa työn, työn suorittamisen, työyhteisön ja työntekijän kehittämisen, ja onkin yksi johtamisen keskeisimmistä motivoinnin ja työn suuntaamisen keinoista. (Ylikorkala & Sweins 2015, 1.1; Kupias ym. 2011, 10, 13, 16; Sinokki 2016, 248; Viitala 2021, 105.)

Aineettoman palkitsemisen haasteena koetaan usein sen ylös kirjaamattomuus, jolloin siihen ei ole olemassa selkeitä sääntöjä tai ohjeistuksia. Ne voivat vaihdella henkilöstä ja työpaikasta riippuen ja näin aiheuttaa sekaannusta työnantajan kuin työntekijänkin puolelta. Sitä ei välttämättä aina koeta edes palkitsemiseksi, sillä palkkio on aineeton. Haasteista ja kritiikistä huolimatta, on aineeton palkitseminen yksi tärkeimmistä ja merkittävimmistä palkitsemisen muodoista, sillä se lisää työssä viihtymistä ja työhön sitoutumista. Palautteen saaminen ja antaminen ovat usein myös työntekijöiden toivelistan kärjessä, työntekijät ja esihenkilöt janoavat palautetta. Tärkeää palkitsemiskokonaisuuden suunnittelussa ja toteutuksessa on huomioida niiden ja sääntöjen yhdenmukaisuus. Kun myös kuunnella henkilöstöä, huomioida heidän toiveet ja arvostamat toimintatavat. Palautteen antaminen on kustannustehokkain ja helpoin tapa muuttaa yksilöiden käyttäytymistä ja palkita työntekijää, se on usein joko kokonaan tai osin ilmaista. (Ylikorkala & Sweins 2015, 1.1; HyeonUk 2020.)

Palaute ja palautteen antaminen itsessään ovat myös vuosien varrella muuttuneet. Aiemmin ylhäältä annettavan ”tietävän”, yksisuuntaisen palautteen katsotaan olevan yhä harvemmin toimivaa. Esihenkilön on nykypäivänä kyettävä dialogiseen palautekeskusteluun, jossa työsuoritusta ja siinä onnistumista arvioidaan yhdessä työntekijän kanssa. Esihenkilö ei enää omista

kaikkea työhön liittyvää tietoa, sillä olemme siirtyneet yhä enemmän asiantuntijatyöskentelyyn. Asiantuntijatyöskentelyssä itse työntekijä on työnsä asiantuntija. Esihenkilön on kuunneltava yhä enemmän itse työntekijää sekä muita työyhteisön jäseniä. Palaute on siis osa työyhteisön vuorovaikutusta ja kehittämistä, yhteistä dialogia. (Kupias ym. 2014, 15–16, 33, 36.)

4.5 Palautteen hyödyt ja antamatta jättämisen haitat

Palautteen tarkoituksena on kertoa ja tuoda näkyväksi työntekijän suoriutumista ja auttaa itsetuntemuksen kehittymistä. Se kertoo työntekijään kohdistuvista odotuksista, auttaa kehittymään ja oppimaan itsestään sekä käyttäytymisestään jotain uutta. Palautteella viestitään siitä, miten työssä on onnistuttu, kuinka sitä tulisi kehittää ja mitä tulisi tavoitella. Sillä ohjataan työn tekemistä, sitoutetaan, kannustetaan, motivoidaan ja kehitetään. Tuomalla esille henkilön vahvuudet ja heikkoudet, annetaan hänellä mahdollisuus kehittyä. Tällä tavoin voidaan myös nostaa esiin hiljaista tietoa, joka muuten saattaisi jäädä näkymättömäksi tai tunnistamatta. Hiljaisella tiedolla tarkoitetaan tietoa, taitoa tai osaamista, jota ei ole tehty näkyväksi joko henkilölle itselleen tai muille. (Aarnikoivu 2008, 142; Aarnikoivu 2023, 108, 110; Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 14, 21; Hakonen, Hakonen, Hulkko-Nyman & Ylikorkala 2014, 251–252.)

Palautetta antamalla voidaan vahvistaa itsetunnon muutoksen suuntaa joko kannustamalla tai vähättelemällä palautteen vastaanottajaa (Oulasmaa & Pesonen 2022, 90). Sillä voidaan vaikuttaa yksilön tai työyhteisön osaamisen tasoon ja kehittymiseen, mikäli palautetta annetaan kesken suorituksen eikä vasta sen jälkeen (Merriman 2016). Palautteen antaminen on myös kätevä tapa kertoa kokemistamme tunteista työpaikalla. Palaute on kätevä ja neutraali tapa kertoa toiselle, mikäli hänen toimintansa aiheuttaa itsessämme positiivisia tai negatiivisia tunteita. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 15–16.)

Työyhteisön menestymisen avaimia ovat työn kokeminen merkitykselliseksi ja työstä innostuminen. Palautteen antamisella voidaan näyttää työntekijöille heidän tekemänsä työn merkitys kokonaisuudesta, sekä innostaa ja kannustaa työntekijöitä uusiin onnistumisiin. Jokainen työntekijä haluaa tulla tekemällään työllään kuulluksi ja nähdyksi, tällöin merkityksen kokemus ja innostuneisuus työstä kasvaa (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 17–19). Merkityksellisyyden ja työnsä tärkeäksi kokemisen tunteella on suuri vaikutus työntekijän työmotivaatioon (Sinokki 2016, 228). Palaute antaa työntekijälle sen lisäksi kokemuksen mahdollisuudesta kehittyä ja on näin liitoksissa myös myönteisen työntekijäkokemuksen muodostumiseen. (Aarnikoivu 2023, 69–70.)

Kannustavan palautteen antamisella voidaan vaikuttaa niin yksilön kuin koko työyhteisön innostuneisuuteen sekä edistymisen ja onnistumisen tunteeseen. Palautemyönteisessä työyhteisössä jaetaan kannustavaa palautetta kaikilla tasoilla, vertikaalisesti ylhäältä alas ja alhaalta ylös sekä horisontaalisesti kollegalta kollegalle. Tällä tavoin voidaan innostaa koko työyhteisöä uusiin onnistumisiin sekä palautteen antamiseen jatkossakin. Kaikilla tasoilla mahdollistuva palautteen antaminen vahvistaa ja tukee johtamista, sekä lisää innovatiivisuutta ja osallisuutta työyhteisössä. (Aarnikoivu 2008, 141; Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 17–19; Oulasmaa & Pesonen 2022, 32. HyeonUk 2020.)

Horisontaalisen palautteen tarkoituksena on antaa vertaispalautetta kollegalta kollegalle. Tällä tavalla voimme laajentaa omia ja muiden näkemyksiä, oivaltaa uutta tai ohjata oikealle polulle. Se on siis samantasoista ja rinnakkaista. Vertikaalisessa palautteessa korostuu esihenkilön asema suhteessa alaiseen. Tällöin palautteen tarkoituksena on ensisijaisesti ohjata ja kehittää työntekijää. Parhaimmillaan vertikaalinenkin palaute kulkee molempiin suuntiin, myös työntekijältä esihenkilölle. (Kupias ym. 2011, 18–19.) Palautteen antamisella on tärkeä ja kriittinen merkitys osana työyhteisön jatkuvaa keskustelua. Se on myös yksi tärkeimmistä esihenkilön viestinnänmuodoista alaistensa suuntaan. (Aarnikoivu 2023, 108; HyeonUk 2020.)

Kollegoiden antamasta palautteesta on suuri hyöty varsinkin asiantuntijaorganisaatioissa, joissa kollegat voivat olla paremmin tietoisia toistensa työtehtävistä. Kollegat pystyvät huomaamaan ja antamaan palautetta herkemmin itse työtehtävään liittyvistä asioista. Kollegiaalinen palaute on hyödyllisyytensä lisäksi terävänäköistä ja tärkeä oppimisresurssi. Palautteen anto tapahtuu usein päivittäisessä työssä, kun informaatiota vaihdetaan. Kollegalta saatu palaute on usein vertaispalautteena vastavuoroisempaa, jonka takia se eroaa myös kokemuksena esihenkilöltä saadusta palautteesta. Esihenkilö voikin tukea työntekijöitä palautteen antamisessa ja toisilta oppimisessa työympäristöä muokkaamalla niin, että oppiminen mahdollistuu. Kollegoiden välisen palautteen antamisen lisäksi, on esihenkilön annettava myös palautetta asiantuntijalle. Ei riitä, että esihenkilö asettaa tavoitteet ja kertoo, miten työ on tehtävä, jättäen tämän jälkeen asiantuntijan rauhaan (Kupias ym. 2011, 14, 107–108; Rees & Davies 2016, 1087).

Ahosen ja Lohtaja-Ahosen (2011, 19, 21) kuin myös Oulasmaan ja Pesosen (2022, 28) mukaan onnistumisista tulisi antaa palautetta ainakin viisi kertaa enemmän jokaista epäonnistumisesta kohden. Siitä syystä, että onnistumisia tulee arjessa vastaan enemmän kuin epäonnistumisia. Myös Aarnikoivun (2008, 144) mukaan onnistumisista tulisi antaa määrällisesti enemmän palautetta kuin epäonnistumisista. Liiallinen epäonnistumisien huomiointi voi johtaa palautteen

personointiin ja lannistumiseen, jolloin vastaanottaja kohdistaa palautteen häneen itseensä henkilönä. Onnistumisten huomioiminen ja niistä palautteen antaminen auttaa myös oppimaan onnistumisista sekä parantaa työilmapiiriä. Työssä onnistuminen lisää työmotivaatiota, työssä viihtymistä ja työniloa. Onnistumisen kaava ja sen jatkuvuus ovat hyvin yksinkertaisia. Onnistuminen tuottaa mielihyvää, joka motivoi toimimaan samalla tavalla jatkossakin. (Järvinen 2020, 94–95; Oulasmaa & Pesonen 2022, 28.)

Vaikka työssä onnistuminen jo itsessään motivoi, ei se poista tarvetta muilta saatavasta palautteesta tai kehuista. Muilta saatu palaute tai kehu vahvistavat jo koettua hyvänolon tunnetta sekä itsetuntoa, ammattitilpeyttä ja – identiteettiä. (Järvinen 2020, 124–125.) Se lisää myös työntekijöiden innovatiivista käyttäytymistä, jolla on parantava vaikutus organisaation suorituskykyyn sekä kestävään kehitykseen. (HyeonUk 2020). Onnistumisien lisäksi on kiinnitettävä huomiota työntekijöiden ponnisteluihin, sekä hyviin pyrkimyksiin tavoitteiden saavuttamiseksi. Näin esihenkilö voi osoittaa arvostustaan työntekijöitä kohtaan ja lisätä luottamusta oman tiiminsä kesken. On tärkeää huomata ja kehua myös yrittämistä, sillä näin voidaan motivoida työntekijöitä yrittämään myös vaikeampia tavoitteita. (Oulasmaa & Pesonen 2022, 28.)

Aarnikoivun (2008, 142–143) mukaan palautetta ei tule kuitenkaan antaa pelkästään onnistumisista ja yrittämisistä. Myös Merriman (2016) toteaa, että pelkästään positiivisen palautteen antaminen voi hankaloittaa osaamisen kehittymistä ja siinä tukemista, mikäli palaute ei sisällä analyysiä työntekijän osaamisesta. Jotta palautteen antamisesta saadaan kaikki hyöty irti, myös korjaavaa palautetta on osattava antaa. Mikäli palautteen anto keskittyy vain jompaankumpaan palautelajiin, jäävät hyödyt pieniksi eikä hyvää palautekulttuuria pääse syntymään. Palaute saattaa menettää merkityksensä, mikäli se keskittyy pelkästään kannustavaan palautteeseen. Jos taas palaute keskittyy aina korjaavaan palautteeseen, voidaan se kokea oman persoonan mitättömiseksi. Jolloin myös korjaava palaute menettää tarkoituksensa.

Palautteen antamisella pidetään yllä myös vastuullisuuden kulttuuria työyhteisössä. Vastuullisuus edellyttää sovittuja tavoitteita ja pelisääntöjä työyhteisössä, jotta työntekijät voivat toimia näiden mukaan ja tietävät mitä voivat toisiltaan odottaa. Mikäli tavoitteisiin ei päästä tai pelisääntöjä rikotaan, on palautteen antaminen yksinkertaisin ja tehokkain keino puuttua tilanteeseen. Sen avulla voidaan parantaa tavoitteiden saavuttamista ja antaa vastaanottajalle mahdollisuus korjata toimintatapaansa. Esihenkilö pystyy palautetta antamalla vaikuttamaan alaistensa asenteisiin ja käyttäytymiseen, jolloin myös vastuullisuus lisääntyy. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 23; Sinokki 2016, 249; HyeonUk 2020.)

Sinokin (2016, 250) mukaan palautteen ei ole tarkoitus toimia suorina käskyinä tai määräyksinä, vaan apuna toiselle omien voimavarojen ja ratkaisujen löytymiseen. Palautteen tuomaa hyötyä toiselle tulisi miettiä. Sen tarkoitus ei ole toimia osoituksena esihenkilön paremmasta osaamisesta, vaan toisen osaamisen kehittämisestä. Myös Ahonen & Lohtaja-Ahonen (2011) kirjoittavat kirjassaan ”Palaute kuuluu kaikille”, ettei palautteen tulisi sisältää ohjetta, neuvoa, käskyä tai määräämistä. Tämän kaltaisen ohjaamisen katsotaan synnyttävän kontrollisuhteen palautteen antajan ja vastaanottajan välille, jolloin vastaanottaja voi vastustaa palautetta. Vastaanottaja saattaa kokea tämän valinnanvapauden eli itsemääräämisoikeuden rajoittamisena. Sen sijaan uuden opettelussa, ohjeistuksen ja neuvomisen katsotaan olevan sallittua ja jopa toivottavaa.

Oulasmaa ja Pesonen (2022, 83, 146) taas ovat sitä mieltä, että neuvojen ja ohjeiden antaminen on hyväksyttyä. Näiden antamisessa tulee kuitenkin huomioida tilanne sekä tarpeellisuus. Mikäli tilanne edellyttää puuttumista väärään, huonoon tai jopa vaaralliseen toimintaan, on esihenkilöllä tai työkaverilla jopa velvollisuus puuttua. He kuitenkin myös korostavat ohjauksen olevan yksisuuntaista viestintää, joka pahimmillaan estää rakentavan ja hyödyllisen keskustelun työyhteisössä.

Palautteiden saamattomuus tai epämääräisyys taas herättävät työntekijöissä epävarmuutta ja tunteen siitä, ettei heidän työpanostaan pidetä tärkeänä tai sitä ei arvosteta. Työntekijän työpanoksen huomiotta jättäminen voidaan nähdä jopa sitä halventavana tekijänä, jolloin työn merkityksellisyys ja motivaatio laskevat tai katoavat kokonaan. Palautteen saamattomuus tai aina sävyiltään negatiivisen palautteen saaminen heikentävät myös työntekijöiden omaa kokemusta osaamisestaan (Hakonen ym. 2014, 251; Kupias ym. 2011, 16; Merriman 2016.)

Aarnikoivun (2008, 143) mukaan esihenkilö voidaan kokea poissaolevana tai välinpitämättömänä, mikäli palautetta ei jaeta laisinkaan. Sillä on myös negatiivinen vaikutus tehokkuuteen, mikäli onnistumisia tai epäonnistumisia ja niihin johtaneita tekijöitä ei käsitellä. Työntekijät saattavat eksyä polultaan tekemään jotain vähemmän oleellista tai helpoksi koettuja asioita. (Kupias ym. 2011, 13, 16.) Oleellista on myös antaa palaute mahdollisimman pian tapahtuneen jälkeen. Jos palautteen anto viivästyy kohtuuttomasti eikä toinen muista mistä puhutaan tai muistaa tapahtuneen toisin, voi palaute olla täysin hyödytön tai jopa haitallinen (Sinokki 2016, 249). Palautteiden saamattomuus antaa tilaa myös epäsuorille palautteille ja toisten käyttäytymisen tulkinnoille, jolloin vaarana on tulkita asioita väärin tai jopa päinvastaisesti. Se voidaan

joissain tilanteissa myös tulkita koko organisaation välinpitämättömyytenä työntekijän hyvinvointia ja antamaa panosta kohtaan. (Kupias ym. 2011, 17; HyeonUk 2020.)

4.6 Palautteen antamisen estyminen

Vaikka palautteen antamisen hyödyt ja haitat tiedostettaisiin yrityksessä, ei palautuksetonta kulttuuria pystytä muuttamaan sormen napsautuksella. Tällöin tulisi tarkastella syitä sille, miksi palautteen antaminen on vaikeaa tai miksi se estyy. Jo lähtökohtana palautteen antamisen haasteena voidaan nähdä palaute käsitteenä, jonka jokainen voi ymmärtää eri tavalla. Palaute voi sanana tarkoittaa eri asioita ihmisestä ja hänen menneisyydestään riippuen. Ongelmaksi voi myös muodostua työyhteisön virheitä peittelevä toimintakulttuuri tai kiire. Virheiden peitteilyssä virheiden näkyväksi tekemisen sijaan niiden olemassaolo kielletään tai niitä peitellään. Kiire tai oman tekemistemme tärkeys voi sokaista meidät olemaan antamatta palautetta, sillä koemme tekevämme itse asiat nopeammin kuin mitä ohjeistaisimme muitta niiden tekemisessä. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 41, 50, 56; Oulasmaa & Pesonen 2022, 79–80.)

Mikäli ymmärrys palautteesta käsitteenä on jokaisella eri, voi harmaita hiuksia aiheuttaa myös konfliktin pelko. Kun työpaikan pelisääntöjä, palautteen sisältöä tai antamistapaa ei ole määriteltty, voidaan helposti eksyä antamaan palautetta henkilökohtaisuuksiin menevistä tai vääristä aiheista. Se voi myös aiheuttaa palautteen antamattomuutta, sillä työntekijät eivät tiedä mistä palautetta voisi antaa. Konflikteja syntyy varsin helposti korjaavaa palautetta annettaessa. Jos palautteen antaja kokee korjaavan palautteen antamisen haastavaksi ja konflikteja aiheuttavaksi, vähentää se palautteen antamista tehokkaasti. Palautteen antamisen vaikeutena voi olla myös yksilön kokemus tunteiden näyttämisen vaikeudesta. Osa työntekijöistä saattaa ajatella, etteivät tunteet kuulu työpaikalle. Toiset taas haluavat keskittyä mieluummin itse työasioihin ja tekemiseen, kuin tunteiden hyödyntämiseen työyhteisössä. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 41–42, 51; Oulasmaa & Pesonen 2022, 80.)

Myös kannustavan palautteen antamista voidaan vältellä sillä verukkeella, että palautteen saajan voidaan ajatella ylpistyvän kehuista ja kannustuksesta. Tällöin pelätään toisen ansaitseman kannustuksen tai kehujen aiheuttavan kateutta muissa työyhteisön jäsenissä. Huonot kokemukset palautteen antamisesta voivat myös tehokkaasti estää palautteen antamisen tulevaisuudessa. Huonoja kokemuksia voivat olla esimerkiksi nolatuksi tuleminen tai leimautuminen sekä muiden reagoimattomuus. Yleisimpiä palautteen antamisen esteitä sekä palautekulttuurin lamauttajia ovat pelko seuraamuksista, välinpitämättömyys omaa työyhteisöä kohtaan sekä oletukset

tai ennakkoluulot oikeasta ja väärästä. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 43, 47–48, 52–53, 56–57; Oulasmaa & Pesonen 2022, 81.)

4.7 Palautteen antaminen

Koska palautteen antaminen on vahvasti liitoksissa vuorovaikutukseen, tulee huomiota kiinnittää myös palautteen antamisen tapaan. Palautetta saadaan ja annetaan verbaalisesti sekä non-verbaalisesti. Sinokin (2016, 249) mukaan kannanottona voidaan pitää myös reagoimattomuutta tai hiljaisuutta. Lisäksi palautteen antajan oma suhtautuminen ja asennoituminen vaikuttavat palautteen antamisen tapaan. Mikäli palaute nähdään arvokkaana asiana, suhtautuminen ohjaa ja tukee tapaa toimia palautteen antamisessa sekä vastaanottamisessa. Tämän takia esihenkilöiden onkin hyvä tarkastella omaa suhtautumistaan korjaavaan palautteeseen. Mikäli korjaava palaute nähdään aina negatiivisena, on tilanteeseen vaikea suhtautua positiivisesti. Tällöin palautteen antaminen koetaan vaikeaksi tai epämiellyttäväksi. (Aarnikoivu 2008, 144–145.)

Moni toivoo, että palautetta omasta tekemisestään saataisiin mahdollisimman nopeasti ja ilman kiertelyä. Siitäkin huolimatta, että palautetta halutaan saada mahdollisimman suoraan, koetaan ”suora palaute” terminä usein niskavillat pystyyn nostattavaksi tavaksi antaa palautetta. Palauttekeskustelut tulisi käydä mahdollisimman rakentavassa hengessä, yhdessä pohtien ja näin tukea turvallisen ilmapiirin muodostumista. Korjaavaa palautetta annettaessa on antajan hyvä välttää toisen syyllistämistä, uhriutumista, jatkuvaa huomauttamisen tarvetta sekä yleistämistä. Tärkeää on auttaa toista näkemään muutoksen tuoma hyöty hänelle sekä muille, eikä itse ongelmaan tai virheeseen kannata jäädä jumiin. Sen sijaan tulisi keskittyä ratkaisun löytymiseen. Palautteen antamista on hyvä mieltä ja harjoitella ennakkoon, oli kyseessä sitten kannustavan tai korjaavan palautteen antaminen. Näin molemmat saavat hyötyä palautteesta. (Oulasmaa & Pesonen 2022, 185–189; Sinokki 2016, 249.)

Kun palautetta halutaan antaa, tulee se lähtökohtaisesti antaa sille henkilölle, jonka toimintaan halutaan vaikuttaa. Kannustavan palautteen antaminen on usein helppoa ja se voidaan joissain tilanteissa antaa myös muiden kuullen, jokaisen yksilölliset piirteet huomioiden. Korjaavan palautteen antamiseen tulisi sen sijaan varata aikaa kahdenkeskiselle keskustelulle. Palautteen tulisi olla täsmällistä, hyödyllistä, konkreettista ja selkeää, niin sisällöltään kuin myös ilmaisultaan. Palautteen vastaanottajan mahdollisiin lisäkysymyksiin on hyvä varautua ja palata niihin

myös jälkepäin, mikäli siihen on tarvetta. Onnistuessaan palautekeskustelu johtaa tasa-arvoiseen dialogiin ja neuvotteluun, jossa molemmat osapuolet haluavat jakaa tietoa, oppia uutta ja löytää ratkaisun. Palautekeskusteluissa ei koskaan tule olla voittajaa tai häviäjää. (Aarnikoivu 2008, 149; Oulasmaa & Pesonen 2022, 190–193.)

Palautetta annettaessa on hyvä kiinnittää huomiota sanavalintoihin, jotta itse palautteen antamisesta ei tule pelkkää negatiivista vuodatusta. Negatiivinen vuodatus synnyttää helposti kielteisiä tunteita ja reaktioita. Vastaanottajan ahdistuessa negatiivisesta ryöpytyksestä, voi hän asettua myös puolustuskannalle. (Sinokki 2016, 250.) Aivojemme puolustusmekanismien aktivoituessa, emme ole enää vastaanottavaisia uuden tiedon suhteen. Tällöin vastaanottaja voi kokea palautteen antajan vihamielisenä ja hyökätä myös itse (Oulasmaa & Pesonen 2022, 116, 119–122). Jotta palaute pystyttäisiin vastaanottamaan, olisikin parempi pyrkiä käyttämään positiivisia ja myönteisiä ilmaisuja sekä muita kunnioittavaan kohteluun (Sinokki 2016, 250). Myös palautteen antajan omalla olemuksella on vaikutusta vastaanottajan reaktioon ja kykyyn vastaanottaa palautetta. Kun palautteen antaja toimii rauhallisesti, kuuntelee ja suhtautuu hyväksyvästi, avoimesti ja rohkaisevasti tilanteeseen, helpottaa se vastaanottajan kykyä vastaanottaa palautetta. (Aarnikoivu 2023, 110.)

4.8 Palautteen antamisen herättämät tunnetilat

Palautteen antamiseen liittyy monenlaisia tunteita, sillä kyseessä on hyvin tunnelautunut tilanne (Oulasmaa & Pesonen 2022, 115). Esihenkilön tulee kuitenkin ymmärtää korjaavan palautteen hankaluudesta huolimatta, että ihmiset pystyvät sietämään vaikeita asioita ja tunteita. Olennaista Järvisen (2020, 159) mukaan on puhua näissäkin tilanteissa avoimesti ja rehdisti. Salailu, vihjailu, silottelu tai selän takana puhuminen aiheuttavat enemmän ärsytystä, kuin suoraan puhuminen.

Koska viestimme myös kehollamme, pystymme harvoin piilottamaan meissä heränneitä tunteita toisiltamme. Varsinkin korjaavan palautteen antaminen herättää monissa negatiivisia ja epämielisiä tunteita, jopa pelkoakin. Tämä johtuu siitä, että ihminen joutuu omalle epämielisuudelleen. Kun palautteen antamisen tilanne on latautunut voimakkaasti negatiivisella energialla, voi palautteen antajan olla vaikeaa hallita omaa ulosantiaan. Tällöin palaute saattaa tulla ryöpsähtäen ulos, joka saattaa aiheuttaa vastaanottajassa hämmennystä, närkästymistä tai jopa pelästymistä. Tällöin vastaanottaja ei kykene käsittelemään saamaansa palautetta rakentavasti, vaan hän puolustautuu. Epämieliseksi koettuja tilanteita saatetaan helposti vältellä, tai

niistä pyritään pääsemään eroon mahdollisimman nopeasti, jolloin palautteen tarjoama hyöty jää ei välttämättä ole kuitenkaan huono asia. Vaan tämä kertoo sen, että palaute on tullut noteeratuksi. Esihenkilön on myös mahdotonta olla aina tietoinen siitä, mistä kukakin voi mielensä pahoittaa. Sen sijaan, että esihenkilö pelkäisi toisen loukkaantumista, tulisi kiinnittää enemmän huomiota vastaanottajan reagoimattomuuteen. Myös kannustava palaute saattaa aiheuttaa hämmennystä tai epämukavia tunteita vastaanottajassa, jolloin palautetta on vaikea ottaa vastaan tai sisäistää. Kannustavaa palautetta annettaessa olisi sen sisältö hyvä kohdentaa ja perustella huolella, jotta se voidaan sisäistää. (Aarnikoivu 2008, 145; Oulasmaa & Pesonen 2022, 116.)

5 KÄYTETYT MENETELMÄT

5.1 Kehittämistyön lähestymistapa

Kehittämisprosessi

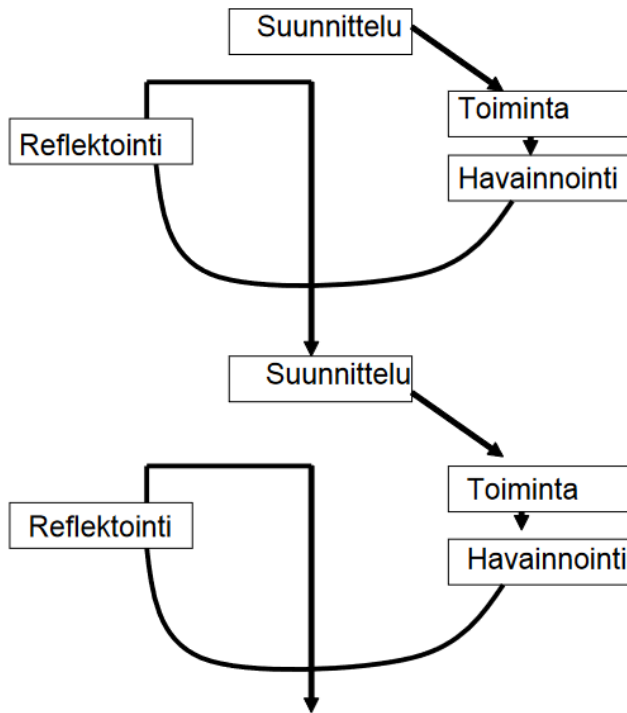
Opinnäytetyön tutkimuskysymyksiä lähestyttiin kehittämisprosessin näkökulmasta. Kehittämisprosessin viisi tehtäväkokonaisuutta; perustelu, organisointi, toteutus, levittäminen ja arviointi ohjasivat näin opinnäytetyön kulkua (Toikko & Rantanen 2009, 64). Kehittämisprosessi valittiin opinnäytetyön lähestymistavaksi sen mahdollistaman jatkuvan kehittämisen takia. Kehittämisprosessia voidaan kuvata neljän eri mallin kautta (lineaari- spiraali-, taso- ja spagettimalli), tutustumme tässä työssä kuitenkin kehittämisprosessin spiraalimaiseen ja spagettimaiseen malliin, sillä ne kuvaavat parhaiten tämän kehittämistyön kulkua. Kehittämisspagaatio on edennyt spiraalimaisesti eteenpäin, kehästä kehään, kuitenkin sallien dialogin, reflektoinnin sekä ulkopuolisiin ärsykkeisiin reagoinnin tilanteen mukaan, kuten spagettimallissa.

Kehittämisprosessin spiraali- ja spagettimainen malli

Spiraalimalli (kuvio 2) kuvaa kehittämistyötä eräänlaisena jatkuvana syklinä, jossa kehittämisprosessin tehtävät muodostavat kehän. Kehittäminen ei kuitenkaan pääty ensimmäiseen kehään, vaan arvioinnin jälkeen muodostuu aina uusi kehä, jonka takia kehittäminen on jatkuvasti mahdollista. Kehät ovat eräänlaisia oppimissilmukoita, jotka päättyvät arviointiin, jossa varsinaisen kehittymisen tapahtuu. Jokainen uusi kehä arvioi kehittämisen tuloksia aina uudelleen, jolloin myös hankkeen perusteluja, organisointia ja toteutusta täsmennetään, muodostaen jatkuvan spiraalimaisen mallin. Näin uudet kehät täydentävät aina aiempia kehiä. (Toikko & Rantanen 2009, 66–67.)

Spagettimainen malli on syntynyt muiden mallien kritiikistä, sillä kehittämistyö konkreettisesti on harvoin niin yksinkertaisen lineaarisesti, spiraalimaisesti tai tasomaisesti etenevää. Sillä harvoin kuitenkaan voidaan erottaa kehittämisprosessin vaihteita toisistaan niin selkeästi. Kehittämisprosessit tai tiedonmuodostus eivät myöskään aina etene loogisesti tai automaattisesti kohti tarkkaa totuutta, kuten nämä mallit antavat olettaa. Spagettimainen malli antaa kehittämistoiminnalle mahdollisuuden dialogiseen, reflektiiviseen, sosiaaliseen ja katkokselliseen sekä joskus jopa hitaampaan etenemiseen kuin nämä progressiiviset mallit. Dialogisuus on spagettimallin perusta. Se siis reagoi ja mukautuu helpommin ulkopuolelta tuleviin ärsykkeisiin, joka mah-

dollistaa tilannekohtaisen kehittämissuunnitelman määrittelyn ja etenemisen. Näin ollen kehittämissuunnitelman vaiheiden suhteetkin saattavat tulla selviksi vasta jälkikäteen. (Toikko & Rantanen 2009, 69–72.)



Kuvio 2. Kehittämissuunnitelman spiraalimalli (Toikko & Rantanen 2009, 67)

5.2 Käytetyt tiedonkeruun ja analysoinnin menetelmät

Teemahaastattelu

Tutkimus- ja kehittämistyön tiedonkeruussa tutkimushaastattelu on yksi käytetyimmistä menetelmistä. Sen avulla on mahdollista saada uusia näkökulmia ja syvällistä tietoa lyhyessä ajassa, sekä suunnata tiedonhankintaa itse haastattelutilanteessa. Haastattelu on aina vuorovaikutuksellinen tapahtuma, mutta eroaa perusteellisella tavalla tavallisesta keskustelusta. Se on päämäärähakuista toimintaa, joka tähtää informaation keräämiseen ja käytännön ongelman ratkaisemiseen, sekä toinen osapuolista toimii keskustelun ohjaajana. Haastattelija siis määrää haastattelun kulun ja suunnan. Sen lisäksi haastatteluun sisältyy tavalliseen keskusteluunkin kuuluvat verbaalinen ja nonverbaalinen viestintä, joiden avulla osapuolet vaikuttavat toisiinsa. Nonverbaalinen viestintä on tärkeää huomioida myös haastattelutilanteissa, sillä ne voivat auttaa

ymmärtämään haastateltavan vastauksia ja asioiden merkityksiä. (Ojasalo, Moilanen & Rita-lahti 2015, 107–108; Hirsjärvi & Hurme 2022, 32, 40–42.)

Tutkimukseen käytetään tiedonkeruumenetelmänä teemahaastattelua, joka on puolistrukturoitu haastattelumenetelmä. Puolistrukturoiduille haastatteluille ominaista on, että jokin näkökulma on lyöty lukkoon, mutta se antaa myös vapauden tilanteessa tapahtuville uudelleen suuntaamisille tai vapaille vastauksille. Teemahaastattelulle tyypillistä onkin, että haastattelu kohdenneetaan tutkimuksen kannalta oleellisiin teemoihin, joiden ympärillä haastattelu tapahtuu. Teemahaastattelun etuna on se, että se on käyttötarkoitukseltaan varsin joustava. Sitä voidaan käyttää niin kvalitatiiviseen kuin kvantitatiiviseen tiedonkeruuseen, eikä sille ole määritelty ennalta haastatteluiden määrää tai sitä, kuinka syvällisesti aihetta voidaan tutkia. Oleellista teemahaastattelulle onkin haastattelun kulun ohjaaminen teemojen varassa, jolloin tutkijan näkökulma siirtyy taka-alalle antaen tilaa tutkittaville ja heidän tulkinnoilleen. Teemahaastattelu eroaa muista puolistrukturoiduista haastatteluista juuri siinä, että se keskittyy haastattelussa ennalta määriteltyihin teemoihin, jotka ovat kaikille samat. Jolloin kysymykset ja niiden järjestys voivat vaihdella. Se ei siis ole yhtä periksiantamaton kuin strukturoidut tai puolistrukturoidut haastattelumenetelmät, mutta ei myöskään yhtä joustava ja vapaa, kuin syvähaastattelu. (Ojasalo ym. 2015, 109; Hirsjärvi & Hurme 2022, 47.)

Kuusi hattua

Esihenkilöille koulutusmuotoisessa työpajassa lähestyttiin palautteen antamista kuusi hattua -menetelmän avulla. Menetelmä valittiin joustavuutensa sekä useamman näkökulman esille tuomisen takia. Menetelmä tuki myös yrityksen yhdessä tekemisen arvoa. Sen avulla oli mahdollista tarkastella palautteen antamista monesta eri näkökulmasta. Se toimi myös tiedonkeruun apuvälineenä, kun tietoa kerättiin esihenkilöiden aiemmista kokemuksista ja mietteistä sekä työpajan herättämistä tunteista ja ajatuksista siinä hetkessä.

Kuusi hattua on menetelmä, jota voidaan käyttää keskustelun ja ajattelun apuvälineenä ideoinnissa ja analysoinnissa. Sen tarkoituksena on keskittyä yhteen asiaan kerrallaan ja tarkastella ongelmaa kuudesta eri näkökulmasta. Se haastaa ja yllyttää osallistujia vaihtamaan näkökulmaa. Ajattelutavat on kuvattu eri värisillä hatuilla, joita voidaan vaihdella tarpeen mukaan. Kuuden hatun menetelmää voidaan käyttää joko yksittäin niin, että jokaisella osallistujalla on eri värinen hattu kulloinkin käytössä. Vaihtoehtoisesti koko ryhmä käyttää saman väristä hattua samanaikaisesti, kunnes siirrytään seuraavaan hattuun. Hatut voivat olla kuvitteellisia, mutta

jokaiselle osallistujalle tulee tehdä selväksi, mikä hattu on kulloinkin käytössä. Menetelmän etuna on sen helppous ja monipuolisuus, sillä sitä voidaan käyttää monilla elämän osa-alueilla yhdessä tai yksin ajatteluun. (Innokylä 2024; Ojasalo ym. 2015, 165–167.)

Palautekysely, vaikuttavuuden arviointi

Vaikuttavuudella tarkoitetaan tavoitteen ja tuloksen välistä yhteyttä, sen tarkoituksena on siirtää keskittyminen prosessipainopisteistä aikaansaannoksiin. Sen arvioinnin tehtävänä on selvittää saatiinko jollain toimenpiteellä aikaan tavoitteisiin sidotut tulokset. Tulokset voivat sen lisäksi tuottaa laajempiakin vaikutuksia. Vaikuttavuuden arviointia käytetään yleensä julkisien toimintojen arvioinnissa, jolloin kyseessä on toiminnan ja varojen tehokas käyttö sekä valvonta. Sitä voidaan käyttää myös työn kehittämiseen tutkimustiedon avulla. (Kettunen 2018, 176–177.)

Johtamisessa ja työn kehittämisessä vaikuttavuus on vahvasti kytköksissä palveluiden ja interventioiden toimivuuteen, jolloin tulisikin kysyä, onko tehty interventio juuri syynä muutokseen? Lähtökohtana vaikuttavuuden arvioinnissa on toiminnan luonne, eli mitä tavoitellaan. Jolloin toiminnan tavoitteita on hyvä selkeyttää. Tavoitteisen selkeyttämisessä pohditaan ongelman luonnetta, miten siihen voidaan puuttua, mitkä ovat tavoitteet ja miten tulosta seurataan. Myös muiden tekijöiden vaikutus intervention tulokseen on huomioitava. Vaikuttavuuden arviointi on vaikeaa juuri näiden muiden, tulokseen vaikuttavien tekijöiden vuoksi. Interventiot saattavat tuottaa myös sivuvaikutuksia, jotka voivat olla positiivisia tai negatiivisia sekä suoria tai epäsuoria. Tärkeää sivuvaikutuksien kohdalla on kuitenkin muistettava vetää raja haviteltujen tuloksien ja sivuvaikutuksien välillä. (Kettunen 2018, 179–181.)

Vaikuttavuuden arvioinnissa yleisellä tasolla luotettavan tiedon saaminen ja tuloksien yleistettävyys on hankalaa. Toisaalta saaduilla tuloksilla ja tiedoilla on erilaisia käyttöarvoja, jolloin myös karkeampi tieto voi riittää. Tällöin karkeampi kuva tilanteesta on jo edistysaskel itsessään. Kyseessä voi olla työn painottamisesta tuloksellisempaan suuntaan tai työntekijöiden työn kehittämisestä. Vaikuttavuuden ja sen arvioinnin kytkeminen organisaation toimintaan tai arkityöhön ei kuitenkaan ole helppoa tai ongelmattonta. Työntekijöiden tulee muuttaa omia ajatuksiaan, analysoida systemaattisesti omaa työtään ja sen hyötyjä. Liiallinen tulosten näyttämisen korostaminen taas voi johtaa tulosten vääristelyyn tai pakotettuun tulosten määrittelyyn. (Kettunen 2018, 180–183.)

Toisaalta vaikuttavuuden arvioinnin avulla voidaan tutkia ongelman perustaa, yhdistää tutkimustietoa käytäntöön ja vertailla työmenetelmiä. Se on hyvä toiminnan kehittämisen väline. Myös menetelmien tavoitteita on hyvä tarkastella ja pohtia sitä, miten tavoitteiden toteutuminen selvitetään. Hyvä tapa edetä on aloittaa alusta, eli lähteä toiminnan perusluonteen kysymyksestä. Kun käsitys tavoitteesta ja sen selvittämisestä on rakennettu, voidaan sen toteutumista tarkastella tietoa keräämällä. Mikäli vaikuttavuuden arvioimiseksi ei ole luotu selkeää kuvaa toiminnasta, voidaan aluksi keskittyä kehittävään arviointiin. Hyvä lähtökohta vaikuttavuuden arviointiin on organisaation tavoitteiden tarkastelu, päivitys ja konkretisointi. Tästä on helppo siirtyä vaikuttavuuden viitekehyksen muodostamiseen sekä erilaisiin tuloksien mittaamiseen ja arvioinnin tapoihin. (Kettunen 2018, 183–184.)

Kettusen (2018) mukaan vaikuttavuuden arvioinnissa toimii kuitenkin hierarkia, jossa tilastotieto nähdään luotettavimpana, kun taas tapaustutkimus heikoimpana. Yleistettävyyys on kaiken keskiössä. Vaikuttavuuden arvioinnissa menetelmälliset ongelmat ovatkin vahvasti läsnä, ja harvoin mitään toimintaohjelmaa tai interventiota voitaisiin siis täysin kontrolloida toimintaympäristön vaikutuksilta. Näin ollen tulos voi vaihdella tai olla erillisten tekijöiden yhteistulos. Vaikuttavuutta voidaan tarkastella toiminnan kehittämisen tai kontrollin, ulkopäin tulevien vaatimusten, näkökulmasta. Tarkastelussa tulee kuitenkin huomioida se, että mihin tutkimus perustuu. Tutkimuksen näyttö yksinään ei ole riittävä, vaikka organisaation toimenpiteet olisivatkin tutkimuksessa osoittautuneet hyvin toimiviksi ja aikaan saaviksi. (Kettunen 2018, 184–185.)

Tässä kehittämistyössä vaikuttavuuden arvioinnin tiedonkeruun menetelmäksi valikoitui puolistrukturoitu palautekysely (liite 2), joka toteutettiin Webropolilla. Kysely sisälsi kolme (3) strukturoitua kysymystä, jossa oli ennalta määritellyt vastaukset. Sen lisäksi kysely sisälsi kolme (3) avointa kysymystä, joihin vastaaja sai vastata omin sanoin. Kysely valikoitui menetelmäksi sen nopeuden ja tehokkuuden takia, sillä kyselyllä voidaan kerätä suhteellisen laaja aineisto suuremmalta ihmismäärältä kerralla.

Laadullinen sisällönanalyysi

Laadullinen sisällönanalyysi on yksi perusanalyysimenetelmistä. Menetelmänä laadullinen sisällönanalyysi on joustava, ja sitä voidaan käyttää monenlaisissa tutkimuksissa. Joustavuutensa ansiosta laadullista sisällönanalyysiä ei välttämättä ohjaa jokin tietty teoria tai epistemologia,

vaan näitä voidaan käyttää suhteellisen vapaasti. Se on objektiivinen ja systemaattinen analyysimenetelmä, jota voidaan käyttää myös strukturoimattoman aineiston analyysiin. Sen tavoitteena on tuottaa tiivistetty ja yleinen kuvaus ilmiöstä. Sekä tarkastella aineistosta esiin nousevia asioita, aiheita ja teemoja. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 78, 87; Vuori 2021, luku ”Laadullinen sisällönanalyysi”.)

Laadullisessa sisällönanalyysissä käytettävä teemoittelu on yksi sen analyysimenetelmistä ja sitä voidaan pitää eräänlaisena aineiston luokitteluna. Sen painotuksena on tarkastella sitä, mitä valikoiduista teemoista on sanottu. Teemoittelussa laadullinen aineisto pilkotaan ja ryhmitellään aihepiirien mukaan. Näin mahdollistuu aineistossa toistuvasti esiintyvien teemojen vertailu. Alustavan ryhmittelyn jälkeen etsitään aineistosta tiettyjä teemoja sekä niitä kuvaavia näkemyksiä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 79.) Aineiston teemoittelu on tärkeää erotella haastattelussa käytetystä teemoittelusta, sillä aineistoa herkästi kuuntelevasta analyysistä syntyvät teemat voivat olla siitä eriäviä (Juhila 2021, luku ”Teemoittelu”). Itse teemoittelu ja sen tuottamat tulokset ei kuitenkaan ole vielä analyysia. Aineiston analyysillä tarkoitetaan teemoittelusta tehtyjä johtopäätöksiä, jotka ovat kehittämis- tai tutkimuskysymyksen kannalta kiinnostavia (Vuori 2021, luku ”Laadullinen sisällönanalyysi”).

5.3 Tutkimuksen toteutus

Opinnäytetyön tutkimus suoritettiin kahdessa osassa. Ensimmäiseksi kartoitettiin yrityksen nykytilannetta sekä toiveita palautekulttuurin ja palautteen antamisen suhteen. Nykytilan kartoitus tehtiin teemahaastattelemalla yrityksen henkilöstöjohtajaa. Ennen haastattelua haastateltavalle kerrottiin tutkimuksen lähtökohdat.

Haastattelu toteutettiin helmikuussa 2024 Teams-sovelluksen kautta, ja se oli kestoaltaan noin 45 minuuttia. Haastattelu oli puolistrukturoitu teemahaastattelu, jossa haastattelukysymykset oli määritelty ja annettu myös haastateltavalle etukäteen haastattelutilanteeseen orientoitumista varten. Kaikki haastattelukysymykset käytiin läpi ja näiden lisäksi esitettiin myös muutama tarkentava kysymys. Haastattelun alussa perehdyttiin ensin yrityksen taustaan ja nykytilanteeseen, jonka jälkeen keskusteltiin esihenkilötyöskentelystä, psykologisesta turvallisuudesta, palautekulttuurista sekä palautteen antamisesta.

Haastattelu tallennettiin haastateltavan luvalla ja haastattelu litteroitiin laadullista analyysia varten, tämän jälkeen tallennettu haastattelu poistettiin haastateltavan tietosuojan turvaamiseksi. Litteroitua aineistoa kertyi yhteensä 13 sivua ja litterointi anonymisoitiin.

Haastattelukysymykset jaoteltiin teemoihin, jotka koetaan opinnäytetyön ja tutkimuksen kannalta oleellisiksi ja näin myös veivät haastattelun kulkua soljuvasti eteenpäin (liite 1). Alussa taustoitimme yrityksen nykytilannetta, tämän jälkeen käsitelimme yrityksen esihenkilötyöskentelyä, vuorovaikutustaitoja, luottamusta ja psykologista turvallisuutta, palautekulttuuria sekä lopuksi syvennyimme palautteen antamiseen.

Tutkimuksen toisessa osassa syvennyttiin esihenkilöiden omiin ajatuksiin ja tuntemuksiin palautteen antamisesta, palautekulttuurista, vuorovaikutustaidoista sekä luottamuksesta ja psykologisesta turvallisuudesta koulutuksellisen työpajan avulla.

Koulutuksellinen työpaja toteutettiin maaliskuussa 2024 Teams-sovelluksen kautta ja se oli kestoltaan noin 65 minuuttia. Työpajaan osallistui yrityksen 17 esihenkilöstä 13 esihenkilöä. Työpaja aloitettiin alustamalla päivän aihetta Canva-sovelluksella tehdyn esityksen avulla (liite 4). Esityksessä käsiteltiin palautteen määritelmää, palautteen antamisen tarkoitusta, sen hyötyjä ja antamatta jättämisen haittoja, kannustavaa ja korjaavaa palautetta, palautekulttuuria ja psykologista turvallisuutta.

Työpajan luennollisen koulutusosion jälkeen siirryttiin käsittelemään palautteen antamista yhdessä ryhmässä kuusi hattua -menetelmän avulla (liite 3). Kuusi hattua -menetelmän apuna käytettiin tiedon keräämiseen Padlet-alustaa. Padlet antaa mahdollisuuden anonyymiin kommentointiin, jolloin asian käsittelyn raja madaltuu. Padlet toimi myös hyvänä tiedonkeruun työkaluna, jonka avulla pystyttiin keräämään kirjallista tietoa esihenkilöiden palautteen antamisen kokemuksista analysointia varten. Padlet pidettiin auki kahden viikon ajan työpajan jälkeen, mikäli esihenkilöt halusivat vielä palata aiheen pariin.

Ensimmäisen, valkoisen hatun kohdalla pohdimme palautteen antamista neutraalista ja objektiivisesta näkökulmasta. Kävimme läpi niitä seikkoja, joita esihenkilöt jo tietävät palautteen antamisesta, mitä siitä ei tiedetä ja mitä tietoa siitä tarvittaisiin. Toisen, punaisen hatun kohdalla otimme mukaan tunteet ja intuition. Käsitelimme palautteen antamisen tilanteiden herättämiä tunnetiloja palautteen antajassa. Kolmas, musta hattu pohti palautteen antamista ja siihen liittyviä haasteita kriittisemmästä näkökulmasta. Neljäs, optimistinen keltainen hattu keskittyi pa-

lautteen antamisen hyötyihin, etuihin ja ratkaisuihin. Viidennen, vihreän hatun kohdalla tarkastelimme palautteen antamista luovemmasta näkökulmasta. Pohdimme minkälaisia uusia tapoja palautteen antamisessa voisi käyttää. Kuudennen, sinisen hatun kohdalla kävimme läpi työpajan antia ja sen herättämiä ajatuksia kokonaisuudessaan tekemällä yhteenvedon työpajan aiheesta.

Työpajan päättymisen jälkeen esihenkilöille lähetettiin palautekysely työpajan vaikuttavuuden arviointia varten. Kyselyllä haluttiin selvittää esihenkilöiden kokemuksia työpajan hyödyllisyydestä, selkeydestä, kattavuudesta, esihenkilöiden omasta kehittämisestä palautteen antajana sekä tulevaisuuden suunnitelmista ja tarpeista. Vastaaminen suoritettiin sähköpostiin lähetetyn avoimen linkin kautta täysin anonyymina, jotta kynnys vastaamiseen olisi mahdollisimman alhainen. Palautekysely oli avoinna kahden viikon ajan työpajan jälkeen.

5.4 Eettisyys ja luotettavuus

Puusan ja Juutin (2020, 167) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan tarkastella uskottavuuteen, luotettavuuden ja eettisyyden näkökulmasta. Uskottavuus perustuu kollegoiden, yleisön ja tutkittavien hyväksynnästä ja luottamuksesta kohdistuen tutkimusaineiston asianmukaiseen keräämiseen ja huolelliseen analysointiin. Luotettavuus perustuu tutkijan vakuuttavuuteen siitä, että hän on osannut valita oikeat ja perustellut lähestymistavat ja menetelmät ratkaisun saamiseksi. Luotettavuus vaatii läpinäkyvyyttä tutkimuksen eri vaiheissa, ja siitä tulee näkyä tutkijan oma, päättelyketjuihin vaikuttava, oppiminen (Aaltio & Puusa 2020, 173). Eettisyydellä tarkoitetaan eettisten periaatteiden noudattamista koko tutkimuksen ajan. Eettisyyteen liittyy myös tutkimuksen pyrkimys hyvään, eikä se saa vaarantaa tutkimukseen osallistuneita tai heidän elämän kulkuaan. (Juuti 2020, 168.)

Tutkimukseni luotettavuus perustuu teorian, menetelmien ja tulosten monipuoliseen esittelyyn sekä läpinäkyvään omaan oppimiseeni, joka on ohjannut työn etenemistä. Olen teoriassa pyrkinyt tuomaan esiin mahdollisimman monia näkökulmia aiheen kannalta, esiteltyt käytetyt tiedonkeruun ja analysoinnin menetelmät sekä perustellut valintani. Tutkimuksen eri vaiheet on läpinäkyvästi esitelty ja toteutettu, jotta mikään tutkimuksessa ja sen tekemisessä ei ole jäänyt pimentoon. Analyysia pidän luotettavana tilaajan kannalta, sillä aineisto tuotti riittävästi tietoa vastatakseni kehittämiskysymyksiin ja kehittämisiongelman ratkaisemiseksi. Saatuja tuloksia

pystyttiin luotettavasti yhdistelemään tietoperustaan ja näin muodostamaan johtopäätökset. Lisäksi kehittämistyön tuotoksena tullutta Palautteen antamisen -työkalupakkia voidaan hyödyntää muissa asiantuntijaorganisaatioissa.

Tutkimuksessa on noudatettu Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvoston ARENE (2019) opinnäytetöille laatimia eettisiä ohjeistuksia sekä aineistohallintasuunnitelmaa. Tilaajan kanssa sovittiin yhteistyösopimus ja kaikkia osallistujia informoitiin tutkimuksesta. Kaikilta osallisilta, joilta kerättiin jotain henkilötietoihin verrattavaa materiaalia, pyydettiin lupa henkilötietojen keräämiseen ja informoitiin henkilötietojen käsittelystä. Muissa tilanteissa aineisto kerättiin anonymisti, kuitenkin informoiden osallistujia tutkimuksen sisällöstä, tarkoituksesta ja aineiston keruusta. Osallistujille tuotiin ilmi myös opinnäytetyön julkisuus. Huomioin opinnäytetyössäni myös saavutettavuuden kuvioihin lisätyn vaihtoehtoisen tekstin avulla.

6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

6.1 Teemahaastattelun ja työpajan tulokset

Henkilöstöjohtajan haastattelun tarkoituksena oli tuoda esiin yleisemmällä tasolla työyhteisön ja palautekulttuurin tilannetta, esihenkilöiden haasteita palautteen annossa ja vuorovaikutuksessa, avun ja tuen tarvetta sekä työntekijöiden ilmaisemia tarpeita tai puutteita. Henkilöstöjohtajan haastattelu perustuu henkilöstöjohtajan itse pitämiin koko työyhteisön kattaviin yksilöhaastatteluihin, joissa nämä haasteet ja tarpeet ovat tulleet esille.

Aloitin haastattelun analysoinnin litteroimalla haastattelun, sekä tutustumalla ja lukemalla aineistoa läpi useita kertoja. Tämän jälkeen aloitin haastattelun vastauksien pilkkomisen osiin. Kävin materiaalin läpi vastaus kerrallaan etsien kehittämiskysymyksiin vastaavia vastauksia. Kokosin kehittämiskysymyksiin vastaavat aineistot omaan taulukkoon, jonka jälkeen aloin pelkistämään vastauksia niiden selkiyttämiseksi. Lopuksi etsin vastauksista samankaltaisuuksia, toistuvia aiheita, jotka teemoittelin eri kategorioihin. Aineistosta nousi esiin kolme eri teemaa, jotka olivat; asioiden luonteen tai sisällön haasteet, toiminnan haasteet sekä esihenkilölähtöinen avun tai tuen tarve.

Palautteen annossa toiminnan haasteiksi koettiin yhteisten ohjeistuksien ja toimintatapojen puuttuminen, asioiden puheeksi tai esille ottaminen, asioiden oikeanlainen esittäminen, hankaluudet etsiä positiivisia puolia sekä arjen kiireet. Isompina kokonaisuuksina esiin nousivat vuorovaikutuksen haasteellisuus arkaluontoisten ja henkilökohtaisten asioiden käsittelyssä, haastavien asioiden esille ottamisen luonnottomuus sekä työntekijän henkilökohtaisten asioiden äärelle pysähtyminen.

Asioiden luonteen tai sisällön haasteet kohdistuivat palautteen annossa työntekijöiden henkilökohtaisiin tai arkaluontoisiin asioihin, työkykyyn, työsuhdeasioihin, työstä suoriutumiseen sekä muihin kuin työasioihin. Esihenkilölähtöisessä tuen tai avun tarpeessa esille nousivat sparrauksen, yhdessä käsittelyn ja miettimisen tarve. Esihenkilöt kaipaavat tukea puheeksi ottamiseen, viestintään, reagointiin ja käsittelyyn. Sen lisäksi kaivattiin yhteneväisiä, systemaattisia ohjeita ja toimintatapoja.

Esihenkilöille järjestetyn työpajan tarkoituksena oli pureutua syvällisemmin esihenkilöiden omiin tuntemuksiin ja kokemuksiin palautteen antamisesta ja sen haasteista. Työpajassa apuna

aiheen tarkasteluun käytettiin kuusi hattua -menetelmää. Aineistoa kerättiin suoraan esihenkilöiltä Padlet-alustaa käyttäen, sekä omien muistiinpanojen avulla.

Aloitin työpajan aineiston analysoinnin siirtämällä ensiksi aineiston Wordiin, jotta aineiston käsittely oli helpompaa. Tämän jälkeen tutustuin aineistoon käymällä sitä läpi useaan kertaan ja miettimällä, mitkä kohdat aineistosta vastaavat kehittämiskysymyksiin. Tämän jälkeen aloitin aineiston teemoittelun pilkkomalla sen ensiksi pienemmiksi osiksi ja sitten yhdistelemällä niitä samankaltaisten teemojen alle keskenään. Työpajan aineistosta nousi esille viisi eri teemaa, jotka kertoivat esihenkilöiden kohtaamista haasteista. Näitä olivat palautteen tasapuolisuus, sisältö, määrä, ajoitus sekä antotapa. Esihenkilöt kertoivat myös suoraan kaipaavansa apua ja tukea vertaistuen, sparrauksen ja yhdessä miettimisen muodossa.

Palautteen tasapuolisuudessa koettiin haasteena sen jakautumista tasapuolisesti kaikille. Annetaanko palautetta tasapuolisesti kaikille työntekijöille? Myös kannustavan ja korjaavan palautteen tasapuolista jakoa pohdittiin. Annetaanko kaikille sekä kannustavaa, että korjaavaa palautetta? Kuinka paljon näitä annetaan suhteessa toisiinsa? Palautteen sisällön kohdalla haasteellisena koettiin oikeiden sanamuotojen löytäminen, sekä sisällön kohdistaminen oikeaan aiheeseen. Onko palaute täsmennetty oikein, jolloin ei jää tilaa epäselvyyksille?

Haasteena koettiin myös palautteen määrään mahdollinen vähyys. Annetaanko palautetta tarpeeksi? Onko palautteen antaminen johdonmukaista toimintaa työyhteisössä? Yksi haasteellisimmaksi koetuista asioista, oli oikean ajoituksen löytäminen palautteen annolle. Missä tilanteissa palautetta tulisi antaa? Milloin on oikea aika antaa palautetta? Löytyykö palautteen antamiselle aikaa ylipäättään? Tuleeko palautetta annettua liian aikaisin tai liian myöhään? Toinen haasteellisimmaksi koettu asia, oli itse palautteen antamisen tapa. Osataanko palautetta antaa oikein niin, että vastaanottaja sen ymmärtää ja ettei kukaan siitä loukkaannu?

6.2 Tuloksien analysointi

Henkilöstöjohtajan teemahaastattelun ja esihenkilöiden työpajan tulokset korreloivat keskenään. Molemmissa tuloksissa on havaittavissa samankaltaisia haasteita, niin palautteen antamisessa kuin vuorovaikutuksessa. Myös tuen tarve ja sen haluttu toimintatapa ovat yhteneväisiä.

Palautteen antamisessa haasteena voidaan usein nähdä sen sisällön ja luonteen määrittely. Palautteen tulisi aina keskittyä työntekijän työhön tai käyttäytymiseen ja toimintaan työssä. Tältä polulta harhauduttaessa, voi se aiheuttaa helposti konflikteja. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen

2011, 48.) Onkin siis vain ja ainoastaan luonnollista, että esihenkilöt voivat kokea haasteelliseksi työntekijän henkilökohtaisiin tai arkaluontoisiin asioihin puuttumisen. Esihenkilön on myös vaikeaa määritellä tai tietää etukäteen sitä, kuinka työntekijä kokee työhönsä liittyvien asioiden henkilökohtaisuuden. Esimerkiksi työkyky on usein kovin laaja käsite. Se kattaa myös työn ulkopuoliset osa-alueet, kuten työntekijän terveyden ja toimintakyvyn sekä arvot, asenteet ja motivaation. (Työterveyslaitos 2024.) Myös työstä suoriutuminen voi olla vahvasti liitoksissa työkykyyn, jolloin suoriutumisen arviointi ja siitä palautteen saaminen voidaan koeta henkilökohtaisuuksiin meneväksi.

Työsuhdeasiat kattavat laajan alueen, ja sillä voidaankin tarkoittaa koko työsuhteen elinkaareen liittyviä asioita. Se alkaa uuden työntekijän rekrytoinnista ja perehdyttämisestä, päättyen työsuhteen loppumiseen ja vielä sen jälkeiseen aikaan. Työsuhteen elinkaaren aikana voi vastaan tulla monenlaisia kohtaamisia, eivätkä kaikki kohtaamiset ole aina mukavia. Joskus tilanteet voivat vaatia irtisanomisia tai uudelleen järjestelyjä. Paatuneinkaan esihenkilö ei koe työntekijöiden irtisanomista helpoksi tai mukavaksi asiaksi. Tämän kaltaisissa tilanteissa myös esihenkilöiden kokemat ja kuvailemat tunteet, suru, jännitys, pelko, huoli ja ahdistus ovat normaaleja reaktioita tilanteeseen. Tunteet ovat kuitenkin osa palautekeskustelua ja niiden hyväksyminen auttaa onnistumaan itse tilanteessa (Oulasmaa & Pesonen 2022, 115–117). Tunteiden tunteminen tekee esihenkilöistä inhimillisiä.

Yhteisesti luoduilla ja määritellyillä palautekulttuurin pelisäännöillä voidaan vaikuttaa siihen, kuinka tämänkaltaisten asioiden esille ottaminen työyhteisössä koetaan (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 41–42). Kun yhteiset pelisäännöt määrittävät sen, mitkä asiat koskevat itse työtä ja mitä voidaan arvioida, on esihenkilönkin helpompaa ottaa näitä esille (Oulasmaa & Pesonen 2022, 28). Määrättyjen rajojen sisällä pysyessä, ei esihenkilön tarvitse pelätä konfliktien syntymistä, toisen loukkaamista tai kuinka toinen vastaanottaa palautteen. Tämän kaltaisten asioiden haasteellisuus voidaankin nähdä palautekulttuurin vajavaisuutena, yhteisten rajojen sekä pelisääntöjen puuttumisena.

Yhteisten ohjeistuksien sekä toimintatapojen puuttuminen hankaloittavat myös asioiden puheeksi tai esille ottamista. Kun toimintatavat ja ohjeistukset ovat kunnossa, tietävät esihenkilöt, kuinka heidän tulee toimia. (Kupias, Peltola & Saloranta 2011, 44–45.) Ohjeiden ollessa kaikille näkyviä, myös työntekijät tietävät missä tilanteissa ja kuinka heidän työntekeensä tai suorituksiinsa puututaan. Puheeksi ottaminen tai asioiden esille tuominen ei kuitenkaan ole pelkääntään ulkopuolelta tulevien ohjeistuksien tai toimintatapojen varassa. Siihen voivat vaikuttaa

myös esihenkilöiden omat persoonallisuuden piirteet, sekä aiemmat kokemukset palautteen antamisesta ja vastaanottamisesta. (Oulasmaa & Pesonen 2022, 101–104, 132.) Persoonallisuuden piirteet voivat rajoittaa asioiden esille ottamista, sillä tämänkaltaiset tilanteet voidaan jo lähtökohtaisesti kokea luonnottomiksi ja epämukaviksi. Palautteen antaminen voi viedä esihenkilön omalle epämukavuusalueelleen (Oulasmaa & Pesonen 2022, 213). Persoonallisuuden piirteitä tai identiteettiä on vaikeaa ja hidasta muokata (Aaltonen ym. luku ”Kaksi erilaista tehtävää: Asiantuntija ja esimies”). Ihminen voi kuitenkin opetella erilaisia toimintatapoja tai työkaluja, joita apuna käyttäen hän pystyy suoriutumaan epämukavuusalueellaan. Tutkimuksen tuloksien mukaan, esihenkilöt juuri nimenomaan kaipaivatkin työkaluja ja uusia toimintatapoja luoviakseen palautteen antamisen viidakossa.

Esihenkilöt kokivat haasteelliseksi palautteen antamisessa asioiden oikeanlaisen esittämisen ja oikeiden sanavalintojen löytämisen. Sanavalinnoilla voidaan vaikuttaa paljon siihen, kuinka palaute ymmärretään ja nostaako se vastaanottajassa vastustusta. Sen takia sisältöä on tärkeää miettiä etukäteen. Huomiota on kiinnitettävä sanavalintojen lisäksi myös omaan olemukseen, asennoitumiseen ja suhtautumiseen tilanteessa, sillä viestintä ei ole pelkästään sanoja. (Aarnikoivu 2008, 145; Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 158–159.) Se on myös elekieltä ja äänenpainotuksia. Mikäli asian esittäminen tai sanavalintojen löytyminen takkuaa, voisiko kyse olla siitä, että tilanne tai asia nähdään kovin epämääräisenä? Jos tilanne tai asia, josta palautetta tulisi antaa koetaan epämääräisenä, voi oikeiden sanojen löytyminen ja palautteen sisällön rakentaminen olla hankalaa. Epämääräinen palaute ei myöskään ole kenenkään etu. Se voi hankaloittaa asiaa entisestään tai koetaan merkityksettömäksi. Esihenkilöt siis tiedostavat sanojen ja antamistavan merkityksen, mutta saattavat joskus myös sortua ylianalysointiin. Ylianalysointi voi itsessään jo estää palautteen antamisen, sillä esihenkilö voi myös miettiä omaa julkista kuvaansa sekä sen pysymistä hyvänä (Kupias, Peltola & Saloranta 2011, 128).

Palautteen määrällisen ja sisällöllisen tasapuolisuuden haasteet nostavat esiin vaikeuden pysyä kartalla palautteen antamisessa. Palautteen antamiseen ei välttämättä kiinnitetä tarpeeksi huomiota, se voi olla joko automaattisesti tilanteessa tulevaa tai jäädä kiireen jalkoihin. Sisällöllisen tasapuolisuuden ylläpitäminen voidaan kokea jo lähtökohtaisesti hankalaksi, sillä kannustavaa palautetta tulisi antaa määrällisesti enemmän korjaavaan verrattuna. (Aarnikoivu 2008, 144.) Kannustavaan palautteen antoon voidaan kiinnittää usein myös vähemmän huomiota, sillä mukavista asioista voi kehuja tulla annettua työn tuoksinassakin. Kun taas korjaavaa palautetta

voi joutua miettimään ja varaamaan aikaa sen antamiseen. Näin ollen korjaavan palautteen antamiset jäävät helpommin muistiin, sillä niihin on jouduttu kiinnittämään huomiota enemmän.

Esihenkilöt myös tiedostivat palautteen määrän mahdollisen vähyden. Voiko määrän vähyys kieliä siitä, etteivät esihenkilöt tunnista mistä palautetta voisi milloinkin antaa? Ja missä tilanteissa? Esihenkilöt kokivatkin palautteen antamistavan ja sanavalintojen lisäksi suurimmaksi haasteeksi oikean ajankohdan löytämisen. Oikean ajankohdan löytäminen voi olla haasteellista, varsinkin kun kyseessä on korjaava palaute (Oulasmaa & Pesonen 2022, 243). Tällöin tilanteeseen tulee valmistautua ja varata aikaa. Usein ajan varaaminen vaatii resursseja, niin ajallisia kuin henkilöllisiäkin. Palautetta ei siis voi möläyttää aina tuosta noin vain kaikkien kuullen. Kannustavan palautteen kohdalla ajankohdan löytäminen on usein helpompaa, mutta näissäkin tilanteissa täytyy esihenkilön osata lukea ympäristöään (Oulasmaa & Pesonen 2022, 211). Kuinka hyvin vahvan substanssiosaamisen asiantuntijat pystyvät lukemaan ympäristöään ja tilannetta, jotta palautteen antaminen koetaan sopivaksi?

6.3 Työpajan vaikuttavuuden arviointi

Työpajan vaikuttavuuden arviointia lähdettiin selvittämään palautekyselyn avulla. Palautekysely lähetettiin kaikille työpajaan osallistuneille 13 esihenkilölle. Vastauksia palautekyselyyn saatiin 6 esihenkilöltä.

Kysyttäessä koulutuksellisen työpajan tarpeellisuudesta, 4 vastaajaa koki työpajan olleen heille melko tarpeellinen. Yksi vastaaja koki työpajan olleen erittäin tarpeellinen ja yksi kohtalaisen tarpeelliseksi. Viisi vastaajaa koki oman palautteen antamisen taidon kehittyneen jonkin verran paremmaksi työpajan seurauksena. Kun taas yksi koki, ettei muutosta aiempaan osaamiseen juurikaan tullut. Työpajan sisältö ja rakenne koettiin kaikilta osin joko erittäin selkeästi tai melko selkeästi ymmärrettäväksi, näissä vastaajien määrä jakautui tasan kolmeen ja kolmeen.

Kysely sisälsi monivalintakysymyksien lisäksi kolme avointa kysymystä, joihin vastaajat saivat vastata omin sanoin. Ensimmäisessä avoimessa kysymyksessä kartoitettiin sitä, minkälaisia uusia näkökulmia tai taitoja esihenkilöt oppivat palautteen antamisesta työpajan aikana. Viisi vastaajaa vastasi tähän kysymykseen. Osalle työpaja oli muistuttanut palautteen antamisen tärkeydestä ja sen tuomista mahdollisuuksista. Toiset työpaja oli saanut pohtimaan omaa palautteen antamisen tapaa ja sitä, että mitä palautetta antaa, milloin, kenelle ja kuinka saada vastaanottaja

olemaan läsnä tilanteessa. Lohdullisena koettiin se, että työpajassa huomattiin kaikkien painivan samojen asioiden äärellä. Kukaan ei siis ole ajatuksinensa yksin.

Toinen avoin kysymys koski työpajan kattavuutta. Siinä kysyttiin osallistujien mielipidettä jonkin näkökulman puuttumisesta tai siitä, olisivatko he halunneet käsitellä jotain asiaa enemmän. Vastauksia kysymykseen tuli neljä. Kaksi vastaajaa ei osannut sanoa kaipasivatko he useampia näkökulmia tai kokivat työpajan olleen tarpeeksi kattava. Muut vastaajat olisivat halunneet kuulla enemmän toisiltansa käytännön vinkkejä, mikäli jollain olisi ollut jo valmiina hyvä tapa antaa palautetta. Myös palautteen vastaanottajan roolia ja vastuuta olisi toivottu käsiteltävän enemmän.

Viimeisessä kysymyksessä tiedusteltiin, kuinka esihenkilöt aikovat käyttää työpajassa oppimiaan taitoja tai näkökulmia jatkossa omassa esihenkilötyössään. Viisi vastaajaa vastasi kysymykseen. Kaksi vastaajaa koki haluavansa jatkossa laatia tietynlaiset toimintatavat, jotta systemaattisempi palautteen antaminen mahdollistuu. Palautetta halutaan jatkossa antaa enemmän, mutta myös organisaation yhtenäisempää linjausta palautteen antamiseen kaivataan. Loput vastaajat aikovat jatkossa kiinnittää enemmän huomiota palautteen antamisen tapansa. Ja siihen etteivät jakaisi palautteita negatiiviseen tai positiiviseen, vaan yrittäisivät lähestyä asiaa neutraalimmasta näkökulmasta. Yksi vastaaja ei osannut sanoa, kuinka jatkossa käyttää työpajassa oppimiaan uusia näkökulmia tai taitoja.

Työpajan tavoitteena oli ensinnäkin kerätä tietoja esihenkilöiltä heidän omista tunteistaan, näkökulmistaan ja kokemuksistaan palautteen antamisesta. Toisena tavoitteena oli lisätä esihenkilöiden tietoutta palautteen antamisesta, sen tuomista hyödyistä sekä kuinka palautetta olisi hyvä antaa. Palautekyselyn perusteella voidaan päätellä, että koulutuksellinen työpaja oli tarpeellinen ja se lisäsi esihenkilöiden tietoutta palautteen antamisesta. Vaikkakin palautekyselyyn vastasi vain noin puolet työpajaan osallistuneista.

Työpaja muistutti esihenkilöitä palautteen antamisen tärkeydestä ja sen tuomista hyödyistä. Se lisäsi myös tietoutta tämänhetkisestä tilanteesta palautteen antamisen suhteen ja kannusti esihenkilöitä muutokseen. Esihenkilöt oppivat tilanteessa myös uusia näkökulmia palautteen antamisen suhteen, joka voi helpottaa palautteen antamista jatkossa. Esimerkiksi positiivisen ja negatiivisen palautekäsitteen korvaaminen kannustavalla ja korjaavalla palautteella, voi alentaa esihenkilön kynnystä antaa palautetta. Tai kuinka omalla palautteen antamisen tavalla, olemuksella ja sanavalinnoilla voi vaikuttaa siihen, kuinka toinen osapuoli ottaa palautteen vastaan.

Esihenkilöt saivat myös huomata, etteivät ole yksin mietintöjensä kanssa. Kun esihenkilöt huomaavat muidenkin mieltävän ja käsittelevän samoja asioita, alentaa se vertaistuen pyytämisen kynnystä. Vertaistuen pyytämällä ja saamisella voi olla ryhmän koheesiota vahvistava vaikutus.

7 LOPUKSI

7.1 Yhteenveto, tuotos ja kehittämisehdotukset

Opinnäytetyöni tarkoituksena oli selvittää minkälaisia haasteita asiantuntijoina toimivat esihenkilöt kohtaavat palautteen antamisen ja vuorovaikutuksen tilanteissa, sekä minkälaista tukea he näihin tilanteisiin kaipaisivat. Tutkimusaineisto tuotti vastauksia asetettuihin kehittämiskysymyksiin. Yhteenvetona voidaan todeta, että asiantuntijoina työskentelevien esihenkilöiden haasteet ovat suurilta osin hyvin samanlaisia, kuin muillakin esihenkilöillä. Asiantuntijuuden pohja luo kuitenkin esihenkilöille hieman haasteita näiden tilanteiden kohtaamisissa.

Asiantuntijuus on vahvasti sidoksissa substanssiosaamiseen, ja esihenkilön voikin olla vaikeaa tasapainoilla näiden kahden roolin välillä (Ristikangas ym. 2008, 19, 49). Ollako asiantuntija vai esihenkilö? Kohdistaaako oman alan asiantuntijuus esihenkilötyöhön, vai jatkaako edelleen vahvasti asiantuntijana? Kuten Hielmann (2018) ja Holtskog (2017) totesivat omissa artikkeleissaan, asiantuntijat voivat olla persoonallisuudeltaan haasteellisia. Nämä persoonallisuuden piirteet eivät katoa, vaikka asiantuntija siirtyisikin esihenkilötehtäviin. Vahvasti substanssiosaamiseen keskittyneet asiantuntijat voivat olla myös sosiaalisilta taidoiltaan hieman kömpelömpiä, jolloin vuorovaikutustilanteet voivat aiheuttaa ahdistusta. Vuorovaikutus on kuitenkin esihenkilötyön avain ja perusta, sillä esihenkilötyö on ihmisten johtamista (Kupias ym. 2011, 10).

Oulasmaan ja Pesosen (2022, 115, 213) mukaan palautteen antaminen on tilanteena lähes aina jännitystä, pelkoa ja ahdistusta aiheuttava. Ellei kyse ole kannustavasta palautteesta ja kehuista. Näiltä osin asiantuntijoiden kokemat tunteet vastaavissa tilanteissa, eivät eroa muidenkaan kokemista tunteista. Asiantuntijat saattavat kuitenkin sortua suurempaan asioiden analysoimiseen, jolloin eskalaation ja konfliktin riski ovat suuremmat. Mikäli sosiaaliset taidot tai vuorovaikutus eivät ole asiantuntijana toimivan esihenkilön vahvuuksia, voi hän ylianalysoida omaa ulosantiaan, sanavalintoja ja palautteen antamisen tapaa. Tämä voi olla omiaan aiheuttamaan enemmän stressiä, ahdistusta, jännitystä ja pelkoa, jotka lopulta voivat siirtää palautteen antamista.

Finnos Oy:llä palautteen laadun käsitys kaipasi ravistelemista. Yleisesti ajateltu jako positiiviseen ja negatiiviseen palautteeseen oli nähtävissä myös Finnos Oy:n esihenkilöiden keskuudessa. Kun palautetta jaetaan sen sisällön perusteella joko positiiviseen tai negatiiviseen, voi se jo lähtökohtaisesti vaikeuttaa itse palautteen antamista. Tällöin ei nähdä palautteen sisällön

taakse, eli siihen mikä on sen tarkoitus. Lähtökohtaisesti siis tulisi ajatella myös ”negatiivisen” eli korjaavan palautteen olevan hyvää palautetta, kunhan se osataan antaa oikealla tavalla. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 62; Oulasmaa & Pesonen 2022, 160–161.) Sanavalinnat ja antamistapa olivatkin suurimpia kysymysmerkkejä sekä oivalluksia, joita esihenkilöt kokivat työpajassa. Esihenkilöt tunnistivat itsestään sen, että palautteen antamista on helppo siirtää tulevaisuuteen sen varjolla, ettei ole varmuutta oikeiden sanojen löytämiselle ja antamisen tavalle.

Esihenkilöt kertoivat avoimesti tuen tarpeistaan palautteiden antamisessa ja käsittelyssä. Suuri osa oli ennen työpajaa pohtinut palautteiden antamista itsekseen, ja olivat iloisia huomattessaan, etteivät ole asian kanssa yksin. Työpaja oli tästäkin syystä varsin hyödyllinen esihenkilöille, sillä se toi tietoisuuteen haasteet, joiden kanssa monet painivat yksin tietämättään muiden haasteista. Tämä toivottavasti on madaltanut kynnystä vertaistuen hakemiseen esihenkilöiden kesken. He voivat saada toisistaan sparrausapua tilanteiden käsittelyyn. Esihenkilöille suunnattu vertaistukiryhmä voi toimia oivallisena alustana ja mahdollistajana hankalien tilanteiden käsittelyyn ja tuen pyytämiseen. Jokaisen tulee kuitenkin itse tiedostaa se, että heidän on tarvittaessa pyydettävä apua. Mikäli avuntarvetta ei tuoda ilmi, ei kukaan pysty auttamaan.

Paljon asioita on tällä hetkellä kehittämisen alla Finnos Oy:llä. Osa toimista on kohdistettu oikein sisäisen viestinnän, vuorovaikutuksen ja esihenkilötyön kehittämiseen. Palautekulttuuri kaipaisi kuitenkin suurempaa huomiota kehittämisen saralla. Kun työkalut, jotka mahdollistavat palautteen antamisen ja vuorovaikutuksellisen kanssakäymisen ovat kunnossa, olisi hyvä keskittyä työyhteisön yhteisien pelisääntöjen luomiseen. Koko työyhteisön kesken olisi hyvä käydä keskustelua siitä, mitä tarkoitetaan palautteella, kuinka sitä annetaan, missä tilanteissa ja mistä. Mistä sitä haluttaisiin saada, missä tilanteissa ja kuinka paljon. Palautteen vastavuoroisuutta on myös tärkeää korostaa, jotta palautekulttuuri voi oikeasti kukoistaa. Myös palautteen vastaanottamisesta ja pyytamisestä on tärkeää keskustella, jotta kaikki tietävät että palautetta voi saada pyytämälläkin. Vastaanottajan roolista on tärkeää huomioida vastaanottajan oma vastuu, hänen tulee huolehtia siitä, että palaute sisäistetään ja se johtaa muutoksiin.

Kehittämistyön tuotoksena suunniteltiin esihenkilöille käyttöön Palautteen antamisen -työkalupakki (liite 5). Työkalupakki pohjautuu esihenkilöille pidetyn koulutuksellisen työpajan materiaaliin. Työkalupakissa käydään ensimmäisenä läpi palautteen antamista yleisellä tasolla. Mitä palautteella tarkoitetaan, mitkä ovat sen hyödyt tai antamatta jättämisen haitat, miten kannus-

tava ja korjaava palaute eroavat toisistaan ja mitä tarkoitetaan palautekulttuurilla. Tämän jälkeen käsitellään palautteen antamiseen valmistautumista ja itse tilannetta. Mitä asioita esihenkilön tulee huomioida tai tehdä ennen palautteen antamista, sekä kuinka hänen tulee toimia itse tilanteessa. Työkalupakkiin on annettu muutamia työkaluja eli malleja palautteen antamiseen ja palautekulttuurin luomiseen. Näiden avulla esihenkilöt voivat antaa palautetta työyhteisössä ja rakentaa yhteistä pohjaa palautteen antamiselle.

Työkalupakin visuaalisuudella on suuri vaikutus sen luettavuuteen. Jotta se houkuttelisi lukijaa tarttumaan siihen ja tutustumaan palautteen antamiseen, oli tuotoksen tärkeää olla mahdollisimman raikas ja kevyt ulkonäöltään. Oleellista työkalupakin kannalta oli myös löytää teoriasta vastauksia juuri esihenkilöiden kohtaamiin haasteisiin sekä konkreettisia ohjeita tilanteiden käsittelyyn. Työkalupakki tuotettiin Canva-työkalua käyttäen.

7.2 Pohdinta

Palautteen antaminen ja vuorovaikutuksen parantaminen ovat aiheena varsin kiinnostavia, laajoja ja ajankohtaisia. Palautteen antamisen yhteiskunnallista merkitystä ei voida tarpeeksi korostaa, sillä sen vaikutus työyhteisöihin ja organisaatioiden menestykseen on varsin oleellinen. Aihetta oli mielenkiintoista työstää ja aiheen laajuus yllätti myös itse opinnäytetyön tekijän. Palautteen antamisen tietoperustaa oli syytä käsitellä laajasti, sillä palautteen antaminen on varsin monisyinen tapahtuma. Ei riitä, että palautteen antamisen aihe on tiedossa, vaan on myös osattava valita oikeat sanat, eleet, paikat, ajat sekä vielä luoda dialogia vastaanottajan kanssa. Laajuuden takia oli tärkeää rajata aihe koskemaan juuri nimenomaan palautteen antamista.

Koska palautteen antaminen tapahtuu vuorovaikutuksessa muiden ihmisten kanssa, oli opinnäytetyössä tärkeää käsitellä myös vuorovaikutustaitoja ja sen vaikutuksia palautteen antamiseen. Myös asiantuntijuuden käsittelyllä oli oma roolinsa työssä, sillä tilaajan organisaatiossa tehtävä työ on asiantuntijatyötä. Työntekijät sekä esihenkilöt ovat kaikki tahoillaan oman alansa asiantuntijoita, eikä sen vaikutusta palautteen antamiseen tai vuorovaikutukseen voida sivuuttaa.

Opinnäytetyön tavoitteena oli parantaa esihenkilöiden tietoutta ja osaamista palautteen antamisen saralla, sekä tuottaa opas tai ohjeistus palautteen antamisesta yleisesti ja käytännössä. Olen tyytyväinen tuotokseksi muodostuneesta Palautteen antamisen -työkalupakista, sillä se vastaa

mielestäni hyvin esihenkilöiden kokemiin haasteisiin ja antaa työkaluja tilanteessa toimimiseen. Toivon tämän auttavan esihenkilöitä ja lisäävän palautteen antamista työyhteisössä.

Itse kirjoittaminen sujui mielestäni hyvin, vaikka haastavilta tilanteilta ei pystynyt välttymään kesken prosessin. Olin onneksi tiedostanut prosessin ulkopuoliset muuttujat ja valmistautunut niiden kohtaamiseen. Myös alkuperäiset suunnitelmat opinnäytetyöstä muokkaantuivat matkalla, ja olinkin tyytyväinen valitsemaani kehittämisprosessin lähestymistapaan. Kehittämisprosessi lähestymistapana mahdollisti ajattelun uudelleen suuntaamisen, sekä muutoksien tekemisen kesken prosessin. Alkuperäisenä ajatuksena oli ollut kerätä esihenkilöiltä tietoja palautteen antamisesta kyselylomakkeen avulla, mutta lopulta päädyin käyttämään työpajaa. Työpajan ja kuuden hatun käyttäminen osoittautuivat hyväksi valinnaksi, ja olinkin tyytyväinen esihenkilöiden kanssa käytyyn keskusteluun työpajassa. Tämä selvästi herätti enemmän ajatuksia, loi tietoutta ja mahdollisti myös yhteisen tekemisen. Työpajan käyttäminen oli myös jollain tasoa tietoinen arvovalinta, sillä yhdessä tekeminen on yksi Finnos Oy:n arvoista. Se toimi myös osallistavana menetelmänä, jota työelämälähtöisessä opinnäytetyössä vaadittiin.

Tilaaajan kanssa työskentely koko prosessin ajan on ollut mutkatonta ja mukavaa. Olen tilaaajan puolelta saanut kaiken tuen ja tarvittavan tiedon opinnäytetyön tekemiseen. Olemme tilaaajan kanssa olleet jatkuvasti samalla sivulla heidän tarpeidensa ja toiveidensa suhteen. Myös prosessin aikana pidetyt opinnäytetyöseminaarit ja vertaistuellinen opponointi ovat olleet tarpeellisia työn eteenpäin ohjaamisessa. Muiden opinnäytetyötä tekevien opiskelijoiden tuki sekä huomiot ovat olleet ensiarvoisen tärkeitä omalle oppimisprosessilleni työtä tehdessä. Vaikka alkuun jännitin työn tekemistä ja epäilin osaamistani, on ollut mukava huomata oman osaamisen kehittyneen koko koulutaipaleen aikana. Tästä osaamisesta oli paljon hyötyä itse opinnäytetyön kirjoittamisessa sekä prosessin suunnittelussa.

Opinnäytetyöni aihe oli rajattu varsin tiukasti juuri palautteen antamiseen. Kehittämistyötä tehdessä heräsi kuitenkin ajatuksia uusista tutkittavista ja kehittämistä mahdollisesti vaativista aiheista. Tällaisia jatkotutkimuksen aiheita voisivat olla muun muassa esihenkilöiden oma palautteen saaminen. Kuinka esihenkilö saisi itse lisää palautetta, kuinka sitä voisi pyytää? Mitä se vaatisi työntekijöiltä? Sekä palautteen vastaanottajan roolin tutkiminen, kuinka palautetta vastaanotetaan? Minkälaiset asiat vaikuttavat vastaanottajan kannalta palautteen sisäistämiseen, kuinka vastaanottaja voisi itse motivoitua palautteen saamiseen?

Tilaaajalta saadun palautteen mukaan, opinnäytetyö on saavuttanut sille asetetut tavoitteet erinomaisesti niin sisällöltään kuin esihenkilöiden osallistamisen suhteen. Työn tuloksia sekä tuotosta tullaan hyödyntämään esihenkilötyön osaamisen kehittämisessä jatkossa. Opinnäytetyö on tuottanut yritykselle tietoa, jota yritys pystyy käyttämään jatkokehittämiseen tulevaisuudessa mahdollisten uusien kehityshankkeiden muodossa, vaikuttaen näiden sisältöihin ja tavoitteisiin.

LÄHTEET

- Aaltio, Iris & Puusa, Anu 2020. Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon? Teoksessa Anu Puusa & Pauli Juuti (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. (E-kirja.) Helsinki: Gaudeamus
- Aaltonen, Tapio & Pitkänen, Eeva & Ristikangas, Vesa 2014. Asiantuntija esimiehenä. (E-kirja.) Helsinki: Talentum Media
- Aarnikoivu, Henrietta 2008. Esimiehenä arjessa. Helsinki: WSOYpro
- Aarnikoivu, Henrietta 2023. Jatkuvan keskustelun malli. Johda keskusteluilla. Helsinki: Kaupapakamari
- Ahonen, Risto & Lohtaja-Ahonen, Sirke 2011. Palaute kuuluu kaikille. 2 Painos. Helsinki: Inform
- Anttila, Marjaana 2017. Joustavalle työyhteisölle ongelma voi olla onnenpotku: Resilienssi on nyt tarpeen, vaan mitä se on? Työ Terveys Turvallisuus. Julkaisu 1/2017. Viitattu 8.4.2024. <https://tltlehti.fi/resilienssi-auttaa-oppimaan-joustavalle-tyoyhteisolle-ongelma-onnen-potku/>
- Gagné, Marylène & Deci, Edward L 2005. Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 331–362. Viitattu 17.4.2024 doi: 10.1002/job.322
- Hakonen, Anu & Hakonen, Niilo & Hulkko-Nyman, Kiisa & Ylikorkala, Anna 2014. Palkitse taitavammin. Palkitsemistavat esimiestyön ja johtamisen välineinä. (E-kirja.) Helsinki: Talentum
- Heilmann, Pia 2018. Leading a specialist. Teoksessa Anne Eskola (toim.) Navigating through changing times. *Knowledge work in complex environments*, 19–35. (E-kirja.) New York: Routledge
- Heilmann, Pia 2022. Asiantuntijuuden käsite ja osa-alueet. *Hallinnon tutkimus* 4/2022, 278–292. Viitattu 8.4.2024. <https://doi.org/10.37450/ht.111274>
- Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2022. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. (E-kirja.) 2 Painos. Helsinki: Gaudeamus
- Holtskog, Halvor 2017. Defining the characteristics of an expert in a social context through subjective evaluation. *Journal of the knowledge economy* 8/2017, 1014–1031. Viitattu: 16.4.2024. <https://link.springer.com/article/10.1007/s13132-015-0312-1>
- Hotulainen, Risto 2010. Asiantuntijuuden ja huippusuoritusten kehittymisestä. Opetushallitus. Viitattu 8.4.2024. https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/181774_sivu_6a_asiantuntijuuden_ja_huippusuoritusten_kehittamisesta_1.pdf
- HyeonUk, Bak 2020. Supervisor Feedback and Innovative Work Behavior: The Mediating Roles of Trust in Supervisor and Affective Commitment. *Frontiers in psychology* Vol. 11, 09/2020, 559160–559160. Viitattu 11.4.2024. <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2020.559160/pdf>
- Innokylä 2024. Kuusi hattua. Six hats. Työkalut. Viitattu 27.3.2024. <https://innokyla.fi/fi/tyokalut/kuusi-hattua-six-hats>

- Juhila, Kirsi 2021. Teemoittelu. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietokirjasto. Viitattu 5.4.2024. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/teemoittelu/>
- Järvinen, Pekka 2020. Miten johtaa ihmistä. 102 ohjetta esimiehelle. Helsinki: Alma Talent
- Keltikangas-Järvinen, Liisa 2022. Temperamentti – mitä se on ja mihin se vaikuttaa? Lääketieteellinen aikakauskirja Duodecim, 138(2), 139–144. Viitattu 8.4.2024. <https://www.duodecimlehti.fi/xmedia/duo/duo16652.pdf>
- Kettunen, Pekka 2018. Vaikuttavuusarvioinnin kytkeminen osaksi johtamista. Hallinnon tutkimus 37(3), 172–186. Viitattu: 31.3.2023. <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/98210/56110>
- Kielitoimiston sanakirja 2024. Palaute. Viitattu: 16.4.2024. <https://www.kielitoimistonsanakirja.fi/#/Palaute?searchMode=all>
- Kupias, Päivi & Peltola, Raija & Saloranta, Paula 2011. Onnistu palautteessa. Helsinki: WSOYpro OY
- Kuusela, Sari 2013. Esimiehen vuorovaikutustaidot. 1 Painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy
- Lintula, Lotta & Salo, Paula & Halonen, Jaana & Aalto, Ville & Ervasti, Jenni & Kouvonen, Anne & Oksanen, Tuula 2022. Työyhteisön sosiaalinen pääoma ja työntekijöiden työkyky: pseudokokeellinen tutkimus. Sosiaalilääketieteellinen Aikakauslehti 59(4), 365–375. Viitattu 31.3.2024 <https://doi.org/10.23990/sa.98692>
- Lipponen, Krisse 2022. Resilienssi työssä ja arjessa. Työturvallisuuskeskus. PDF-julkaisu. Viitattu 8.4.2024. <https://ttk.fi/wp-content/uploads/2022/10/Resilienssi-tyossa-ja-arjessa.pdf>
- Mielenterveystalo 2024. Mitä vuorovaikutus on? Viitattu: 16.4.2024. <https://www.mielenterveystalo.fi/fi/omahoito/lapsen-ja-vanhemman-vuorovaikutuksen-omahoito-ohjelma/mita-vuorovaikutus>
- Merriman, Kimberly K 2016. Extrinsic work values and feedback: Contrary effects for performance and well-being. Human relations (New York) Vol. 70 (3), 03/2017, 339–361. Viitattu 11.4.2024. <https://doi-org.ruka.humak.edu:2443/10.1177/0018726716655391>
- Ojasalo, Katri & Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. (E-kirja) 4 Painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy
- Oulasmaa, Minna & Pesonen, Mika 2022. Suoraa palautetta! Viisaan keskustelun käsikirja. Helsinki: Alma talent
- Puusa, Anu & Juuti, Pauli 2020. Laadullisen tutkimuksen luotettavuus. Teoksessa Anu Puusa & Pauli Juuti (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. (E-kirja.) Helsinki: Gaudeamus
- Rees, Eliot L & Davies, Benjamin 2016. The feedback game: missed opportunities in workplace-based learning. Medical education Vol.50 (11), 11/2016, 1087–1088 Viitattu 11.4.2024. <https://asmepublications.onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/medu.13161>
- Rinne, Nina 2021. Rohkea organisaatio. Turvallinen työyhteisö menestyy. (E-kirja.) Helsinki: Alma Talent

- Ristikangas, Vesa & Aaltonen, Tapio & Pitkänen, Eeva 2008. Asiantuntijasta esimies. Innostusta ja arvostusta esimiestyöhön. Helsinki: WSOYpro
- Sarkkinen, Marja 2019. Luottamus mahdollistaa yhteistyön – uuden esihenkilön kannattaa olla tarkkana. Verkkolehti Työpiste 22.10.2019. Viitattu 13.4.2024. <https://www.ttl.fi/tyopiste/luottamus-mahdollistaa-yhteistyon-uuden-esimiehen-kannattaa-olla-tarkkana>
- Sinokki, Marjo 2016. Työmotivaatio. Innostusta, laatua ja tuottavuutta. Helsinki: Tietosanoma Oy
- Svinhufvud, Kimmo 2012. Mitä palaute on? Viitattu: 16.4.2024. <http://www.businesshearers.fi/2012/01/03/mita-palaute-on/>
- Sweins, Christina & Ylikorkala, Anna 2015. Palkitsemisen kokonaisuus. Teoksessa Anu Hakonen & Minna Nylander (toim.) Palkitseminen ihmisten johtamisessa. (E-kirja.) Jyväskylä: PS-kustannus
- Tieteen termipankki 2017. Interaktio/vuorovaikutus. Viitattu 16.4.2024. <https://tieteentermipankki.fi/wiki/Kielitiede:interaktio>
- Toikko, Timo & Rantanen, Teemu 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedonantoon. (E-kirja.) 3 Painos. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy, Juvenes Print
- Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. (E-kirja.) Helsinki: Tammi
- Työterveyslaitos 2024. Työkyky. Viitattu 24.4.2024 <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyokyky>
- Viitala, Riitta 2021. Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita
- Vuori, Jaana 2021. Laadullinen sisällönanalyysi. Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 5.4.2024. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/laadullinen-sisallanalyysi/>
- Xin, Liu & Yan, Huang & Jaehyoung, Kim & Sanggyun, Na 2023. How Ethical Leadership Cultivates Innovative Work Behaviors in Employees? Psychological Safety, Work Engagement and Openness to Experience. Sustainability (Basel, Switzerland) Vol.15 (4), 02/2023, 3452. Viitattu 14.4.2024. <https://www.mdpi.com/2071-1050/15/4/3452/pdf?version=1676622838>

LIITTEET

Liite 1.

Haastattelun kysymykset:

Taustatietoja:

Minkälainen on organisaation tilanne tällä hetkellä?

Minkälaisia toimia muutosneuvottelujen seurauksena on tehty?

Miksi on ollut tärkeätä tehdä nämä toimet?

Esihenkilötyöskentely:

Saavatko uudet esihenkilöt perehdytyksen työtehtävään siirtyessään? Koetaanko perehdytys riittäväksi?

Miten esihenkilötyöskentely eroaa teillä asiantuntijatyöskentelystä?

Työskentelevätkö esihenkilöt itse myös asiantuntijatehtävissä? Kuinka nämä roolit erotetaan toisistaan?

Kokevatko esihenkilöt asiantuntijatyöskentelystä olleen hyötyä nykyisessä esihenkilötyössä?

Minkälaisia haasteita esihenkilöt kokevat vuorovaikutustilanteissa ja palautteen antamisessa?

Kokevatko esihenkilöt nämä tilanteet epämukaviksi, miksi?

Minkälaista tukea tai apua esihenkilöt kokevat tarvitsevansa vuorovaikutus- ja palautetilanteissa?

Vuorovaikutustaidot:

Jos työpaikalla ilmenee ristiriitoja, kuinka ongelmatilanteista keskustellaan ja miten ne ratkaistaan?

Millä tavoin tiimityöskentelyä edistetään työyhteisössä?

Kehitetäänkö esihenkilöiden vuorovaikutustaitoja tai kannustetaanko heitä itse kehittämään niitä?

Järjestetäänkö työyhteisössä riittävästi aikaa keskusteluille ja muiden kohtaamiselle?

Luottamus ja psykologinen turvallisuus:

Millainen luottamuksen ilmapiiri työyhteisössä vallitsee tällä hetkellä?

Uskalletaanko työyhteisössä nostaa esille vaikeita asioita?

Miten luottamuksellista ilmapiiriä luodaan ja ylläpidetään työyhteisössä?

Kokevatko työntekijät psykologista turvallisuutta työpaikallaan, uskaltavatko he kertoa epäkohdista tai virheistä?

Millä tavoin kuuntelemisen taito ilmenee työyhteisössä?

Palautekulttuuri:

Onko työyhteisössä vakiintunutta palautekulttuuria, joka ohjaisi palautteen antamista?

Kehitetäänkö tai onko tarkoitus kehittää palautekulttuuria, jos kyllä, millä tavoin?

Onko työpaikallanne käytössä palaute- tai kehityskeskustelut? Kuinka usein näitä käydään?

Koetaanko palaute-/kehityskeskustelut hyödyllisiksi?

Tulisiko palaute-/kehityskeskusteluja kehittää, millä tavalla?

Palautteen antaminen:

Kokevatko työntekijät saavansa tarpeeksi, oikeanlaista ja oikea-aikaista palautetta?

Minkälaista, mistä asioista tai tilanteista työntekijät haluaisivat saada palautetta?

Kuinka palautteita käsitellään organisaatiossa?

Annetaanko organisaatiossa palautetta vastavuoroisesti?

Mikä estää palautteen antamista? Koetaanko palautteen antaminen vaikeaksi, miksi?

Onko palautteen antamista tarkoitus kehittää ja miten?

Liite 2.

Palautekysely

Kiitos osallistumisestasi Palautteen antamisen työpajaan!

Vastaathan alla olevaan palautekyselyyn työpajan pitämiseen ja sisältöön liittyen. Palautekyselyn tarkoituksena on kartoittaa työpajan vaikuttavuutta. Kyselyyn vastataan anonyymisti ja tietoja käsitellään luottamuksellisesti niin, ettei yksittäisiä vastaajia tai vastauksia pystytä tunnistamaan. Osa kysymyksistä on monivalintakysymyksiä ja osa avoimia kysymyksiä, johon vastaaja voi vastata omin sanoin. Vastaamalla kyselyyn annat suostumuksesi palautekyselyllä kerättävien tietojen käyttöön. Vastaathan kyselyyn pikimmiten, kuitenkin viimeistään 5.4.2024 mennessä.

Kuinka hyödyllisenä koit tämän työpajan palautteen antamisen näkökulmasta omassa työssäsi?

1. Erittäin tarpeellinen
2. Melko tarpeellinen
3. Kohtalaisen tarpeellinen
4. Vähemmän tarpeellinen
5. Ei lainkaan tarpeellinen

Miten arvioisit oman palautteen antamisen taitosi kehittyneen tämän työpajan seurauksena?

1. Huomattavasti parempi
2. Jonkin verran parempi
3. Ei juurikaan muutosta
4. Jonkin verran huonompi
5. Huomattavasti huonompi

Oliko työpajan rakenne ja sisältö mielestäsi selkeä ja helposti ymmärrettävä?

1. Kyllä, erittäin selkeä ja ymmärrettävä
2. Kyllä, melko selkeä ja ymmärrettävä
3. Ei kovin selkeä ja ymmärrettävä
4. Ei lainkaan selkeä ja ymmärrettävä

Millaisia uusia näkökulmia tai taitoja opit palautteen antamisesta tämän työpajan aikana?

Oliko työpajassa jokin aihe tai näkökulma, jota olisit toivonut käsiteltävän syvällisemmin tai joka jäi puuttumaan?

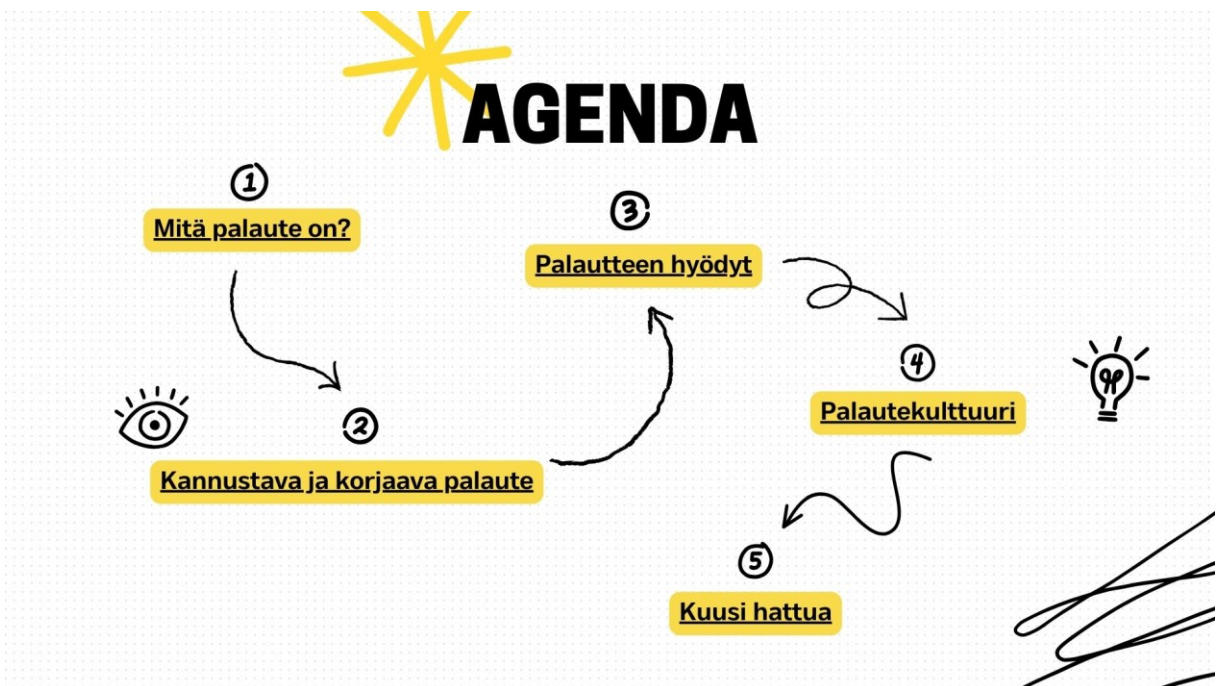
Miten aiot hyödyntää työpajassa oppimiasi taitoja ja näkökulmia palautteen antamisessa tulevaisuudessa omassa työssäsi?

Liite 3

Työpajan kuusi hattua

1. Valkoinen hattu - Neutraali ja objektiivinen hattu
 - a. Mitä palautteen antamisesta tiedetään? Mitä siitä ei tiedetä? Mitä tietoa tarvittaisiin palautteen antamisesta?
2. Punainen hattu - Tunteiden ja intuition hattu
 - a. Otetaan mukaan tunteet ja intuitio. Minkälaisia tunteita palautteen antaminen herättää?
3. Musta hattu - Kriittinen hattu
 - a. Varovainen, looginen, arvioiva ja asiallinen mutta ei negatiivinen pohdinta. Minkälaisia ongelmia palautteen antamiseen liittyy?
4. Keltainen hattu - Optimistinen hattu
 - a. Pohditaan palautteen antamisen hyötyjä, etuja ja ratkaisuja. Mitä hyötyä ja etuja palautteen antamisessa on? Kuinka nämä voidaan saavuttaa?
5. Vihreä hattu - Luovuuden hattu
 - a. Kehitetään uusia ideoita, innovoidaan ja haetaan uusia näkökulmia. Minkälaisia muita palautteen antamisen tapoja on olemassa? Voitaisiinko palautteen antaminen tehdä toisella tapaa, miten?
6. Sininen hattu - Yhteenvedon ja johtopäätösten hattu
 - a. Pohditaan työpajan kulkua. Miten olemme lähestyneet palautteen antamista tänään? Kuinka palautteen antamista tulisi lähestyä jatkossa?

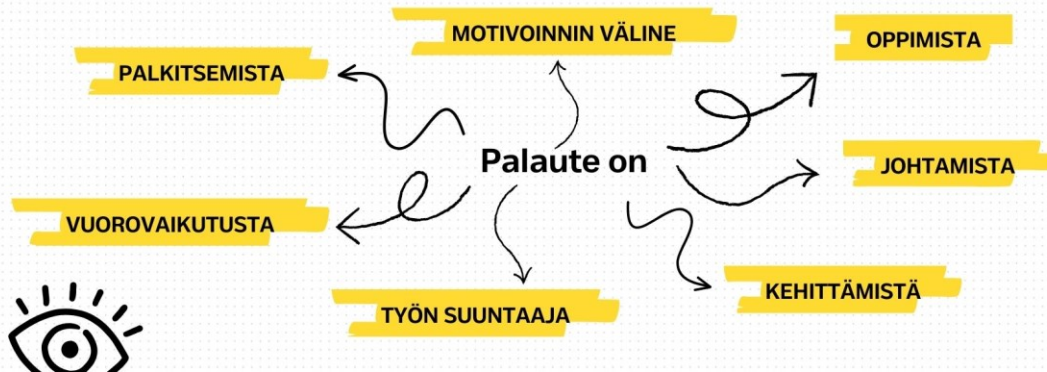
Liite 4



MITÄ PALAUTE ON?



Palautteen määritelmä: "Palaute on toisen henkilön suorituksen, työn tai käytöksen kommentoimista, jonka tavoitteena on suorituksen parantaminen ja tuon henkilön kehittyminen. Pelkkä toisen toiminnan kommentointi, arviointi tai arvostelu ei siis vielä ole palautetta." - Svinhufvud 2012



KANNUSTAVA JA KORJAAVA PALAUTE !!

- 1 POSITIIVINEN JA NEGATIIVINEN PALAUTE
- 2 KANNUSTAVA PALAUTE SISÄLTÄÄ ANALYYSIN SIITÄ, MIKSI SE ON OLLUT HYVÄÄ TOIMINTAA JA MIKSI SITÄ KANNATTAA JATKAA
- 3 KORJAAVAN PALAUTTEEN TARKOITUKSENA ON AUTTAA TOISTA YMMÄRTÄMÄÄN MIKSI JA MITÄ KANNATTAA TEHDÄ TOISIN ✨
- 4 PALAUTTEEN TULEE OLLA RELEVANTTIA, TOTUUDENMUKAISTA JA TÄHDÄTÄ TOISEN AUTTAMISEEN
- 5 ANTAMISEN TAPA SEKÄ TARKOITUS MÄÄRITTÄVÄT PALAUTTEEN HYVÄKSI TAI HUONOKSI 💡
- 6 KANNUSTAVA PALAUTE VOIDAAN ANTAA VIIPYMÄTTÄ, KORJAAVAN PALAUTTEEN LÄPI KÄYMISEEN TULEE VARATA AIKAA
- 7 PALAUTEKESKUSTELUT HYVÄ KÄYDÄ RAKENTAVASSA HENGESSÄ, YHDESSÄ POHTIEN JA KESKITTÄÄ ONGELMAN RATKAISUUN *
- 8 VÄLTÄ SYYLLISTÄMISTÄ, UHRIUTUMISTA JA JATKUVAA HUOMAUTTAMISEN TARVETTA

Palautteen antaminen herättää monia tunteita. Se ei ole helppoa, ja vaatii rohkeutta kuten myös palautteen vastaanottaminen. 💡



HYÖDYT JA HAITAT



PALAUTTEEN ANTAMISEN HYÖDYT

- KASVATTAÄ TYÖNTEKIJÄÄN ITSETUNTEMUSTA
- KEHITTÄÄ TYÖNTEKIJÖITÄ, JATKUVA OPPIMINEN
- TYÖÄ KOKEMINEN MERKITYKSELLISEKSI
- MOTIVAATION SEKÄ INNOSTUNEISUUDEN LISÄÄNTYMINEN
- SITOUTTAA TYÖNTEKIJÖITÄ
- LISÄÄ ONNISTUMISIA
- VASTUULLISUUDEN LISÄÄNTYMINEN TYÖYHTEISÖSSÄ
- VUOROVAIKUTUKSEN JA AVOIMUUDEN LISÄÄNTYMINEN
- TOISIEN JA TYÖÄ ARVOSTUKSEN LISÄÄNTYMINEN
- TUKEE JOHTAMISTA
- KÄYNNISTÄÄ MUUTOKSIA



ANTAMATTA JÄTTÄMISEN HAITAT

- LISÄÄ EPÄVARMUUDEN TUNNETTA JA PEITTELYÄ KULTTUURIA
- VÄHENTÄÄ MOTIVAATIOTA JA INNOSTUNEISUUTTA
- TYÖNTEKIJÖIDEN VAIHTUVUUDEN KASVAMINEN
- VÄÄRIEN TYÖTAPOJEN JATKUMINEN
- TULOKSELLISUUDEN JA TEHOÄKUUDEN HEIKKENEMINEN
- TYÖYHTEISÖÄÄ ILMAPIIRIN HEIKKENEMINEN
- VÄÄLINPITÄMÄTTÖMYUDEN LISÄÄNTYMINEN
- TYÖNTEKIJÖIDEN ITSETUNNON HEIKKENEMINEN ITSE TYÖSSÄ



PALAUTEKULTTUURI

* PALAUTEKULTTUURI MÄÄRITTÄÄ SEN, KUINKA PALAUTETTA ANNETAAN JA VASTAANOTETAAN SEKÄ MISTÄ SITÄ ANNETAAN

* SITÄ RAKENNETAAN YHDESSÄ KOKO TYÖYHTEISÖÄÄ VOIMIN

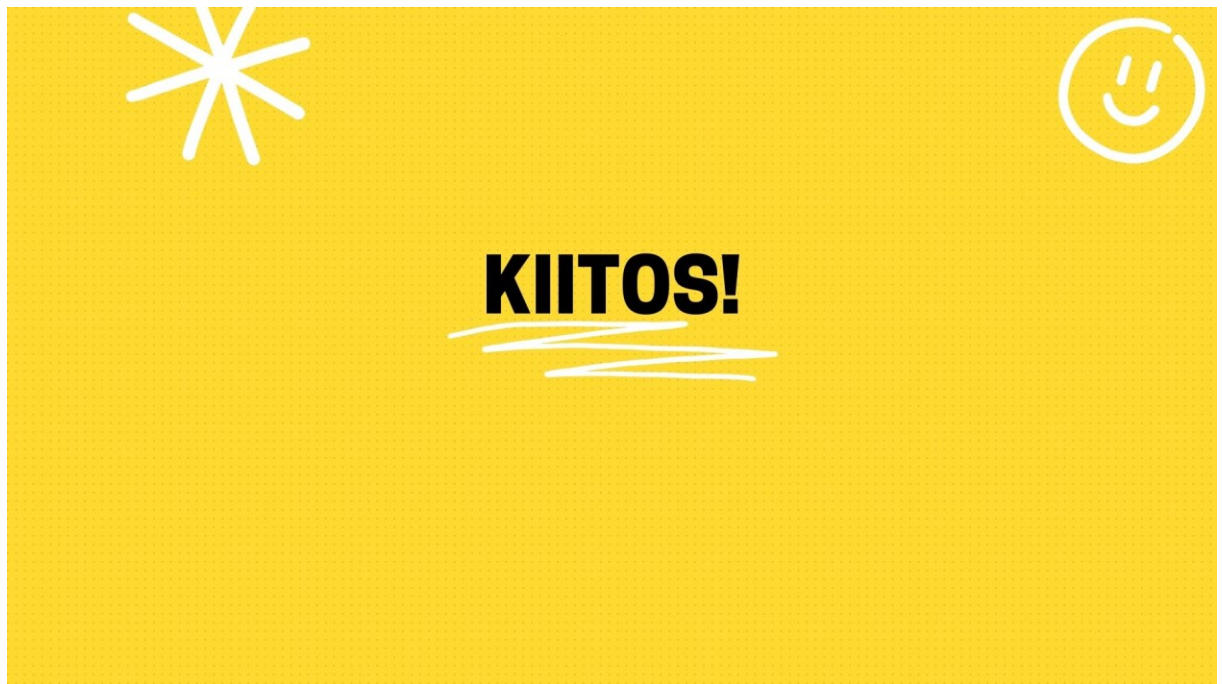
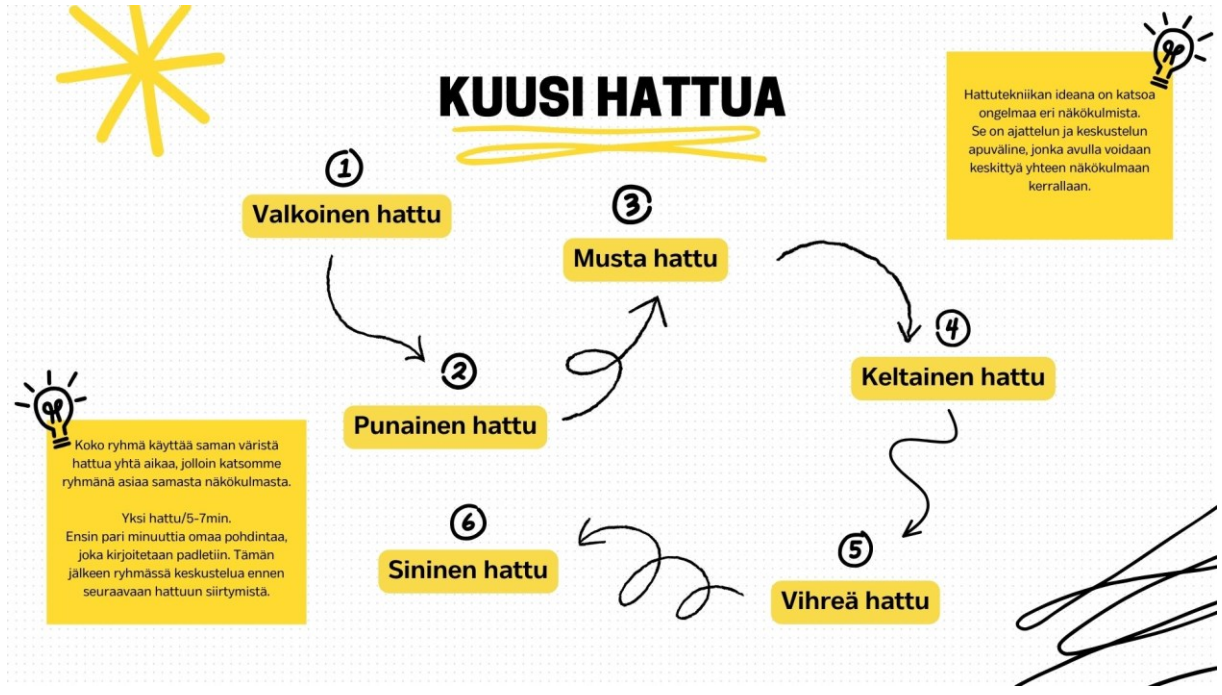
* TÄRKEÄÄ SOPIA ARVOISTA, PELISÄÄÄNNÖISTÄ, TAVOITTEISTA JA ARVIOINTIPERUSTEISTA

* PSYKOLOGINEN TURVALLISUUS, LUOTTAMUS, AVOIMUUS JA VUORO-VAIKUTUS OVAT TOIMIVAN PALAUTEKULTTUURIN PERUSTA

* PSYKOLOGISESTI TURVALLISESSA PALAUTEKULTTUURISSA KAIKKI USKALTAVAT ANTAA PALAUTETTA JA TUODA VIRHEITÄ ESIIN ILMAN PELKOA RANGAISTUKSISTA

* PSYKOLOGISTA TURVALLISUUTTA JA LUOTTAMUSTA EI VOIDA PAKOTTAA, VAAN NE TÄYTYÄ TEHDÄ








LÄHTEET:

- AHONEN, RISTO & LOHTAJA-AHONEN, SIRKE 2011. PALAUTE KUULUU KAIKILLE. 2 PAINOS. HELSINKI: INFOR
- HAKONEN, ANU & HAKONEN, NIILLO & HULKKO-NYMAN, KIISA & YLIKORKALA, ANNA 2014. PALKITSE TAITAVAMMIN. PALKITSEMISTAVAT ESIMIESTYÖN JA JOHTAMISEN VÄLINEINÄ. (E-KIRJA.) HELSINKI: TALENTUM
- INNOKYLÄ 2024. KUUSI HATTUA. SIX HATS. TYÖKALUT. VIITATTU 27.3.2024. [HTTPS://INNOKYLA.FI/FI/TYOKALUT/KUUSI-HATTUA-SIX-HATS](https://innokyla.fi/fi/tyokalut/kuusi-hattua-six-hats)
- KUPIAS, PÄIVI & PELTOLA, RAIJA & SALORANTA, PAULA 2011. ONNISTU PALAUTTEESSA. HELSINKI: WSOYPRO OY
- OULASMAA, MINNA & PESONEN, MIKA 2022. SUORAA PALAUTETTA! VIIISAAN KESKUSTELUN KÄSIKIRJA. HELSINKI: ALMA TALENT
- SVINHUFVUD, KIMMO 2012. MITÄ PALAUTE ON? VIITATTU: 16.4.2024. [HTTP://WWW.BUSINESSHEALERS.FI/2012/01/03/MITA-PALAU-TE-ON/](http://www.businesshealers.fi/2012/01/03/mita-palautte-on/)
- SWEINS, CHRISTINA & YLIKORKALA, ANNA 2015. PALKITSEMISEN KOKONAISUUS. TEOKSESSA ANU HAKONEN & MINNA NYLANDER (TOIM.) PALKITSEMINEN IHMISTEN JOHTAMISESSA. (E-KIRJA.) JYVÄSKYLÄ: PS-KUSTANNUS
- VIITALA, RIITTA 2021. HENKILÖSTÖJOHTAMINEN. KESKEISET KÄSITTEET, TEORiat JA TRENDIT. HELSINKI: EDITA

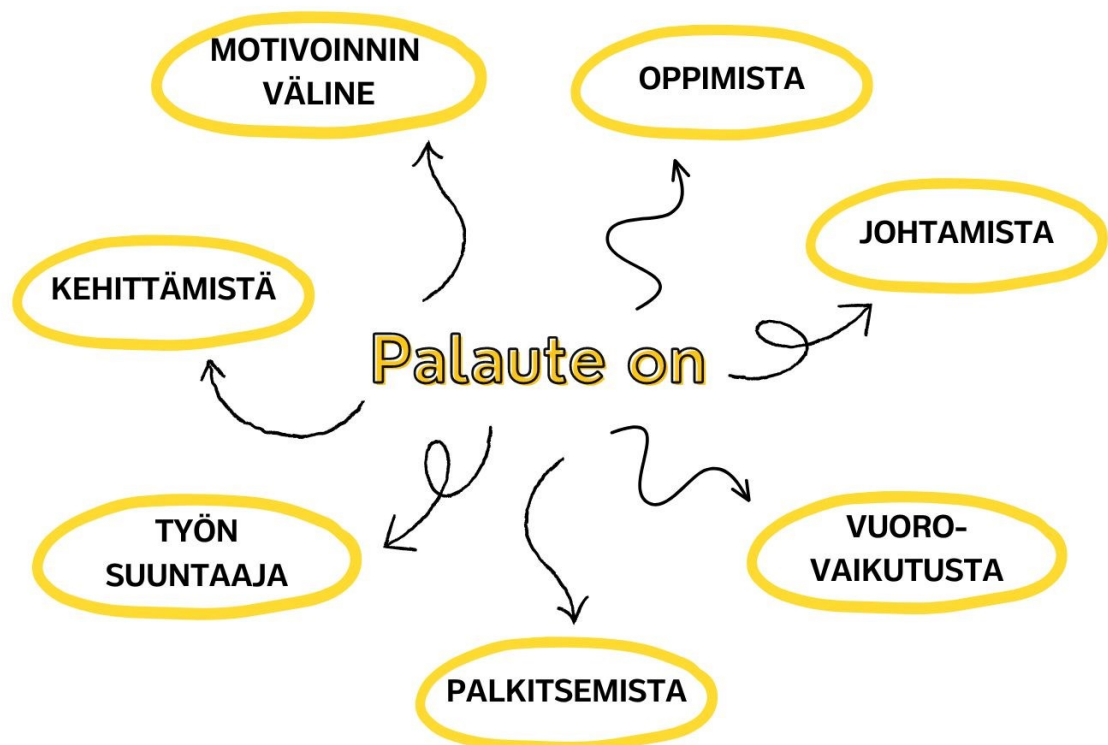


Sisällys

- 1 Mitä palaute on?
 - 2 Hyödyt ja antamatta jättämisen haitat
 - 3 Kannustava ja korjaava palaute
 - 4 Palautekulttuuri
 - 5 Palautetilanteeseen valmistautuminen
 - 6 Rakenna palaute
 - 7 Palautteen antamisen tilanne
 - 10 Palautekulttuurin rakentaminen
- 

Mitä palaute on?

Palautteen määritelmä: "Palaute on toisen henkilön suorituksen, työn tai käytöksen kommentoimista, jonka tavoitteena on suorituksen parantaminen ja tuon henkilön kehittyminen. Pelkkä toisen toiminnan kommentointi, arviointi tai arvostelu ei siis vielä ole palautetta."
- Svinhufvud 2012





Hyödyt ja antamatta jättämisen haitat

Palautteen antamisen hyödyt:

- kasvattaa työntekijän itsetuntemusta
- kehittää työntekijöitä, jatkuva oppiminen
- työn kokeminen merkitykselliseksi
- motivaation sekä innostuneisuuden lisääntyminen
- sitouttaa työntekijöitä
- lisää onnistumisia
- vastuullisuuden lisääntyminen työyhteisössä
- vuorovaikutuksen ja avoimuuden lisääntyminen
- toisien ja työn arvostuksen lisääntyminen
- tukee johtamista
- käynnistää muutoksia

Antamatta jättämisen haitat:

- lisää epävarmuuden tunnetta ja peittelyn kulttuuria
- vähentää motivaatiota ja innostuneisuutta
- työntekijöiden vaihtuvuuden kasvaminen
- väärin työtapojen jatkuminen
- tuloksellisuuden ja tehokkuuden heikkeneminen
- työyhteisön ilmapiirin heikkeneminen
- välinpitämättömyyden lisääntyminen
- työntekijöiden itsetunnon heikkeneminen itse työssä

Kannustava ja korjaava palaute

- 1 ~~POSITIIVINEN~~ ja ~~NEGATIIVINEN~~ palaute
- 2 Kannustava palaute sisältää analyysin siitä, miksi se on ollut hyvää toimintaa ja miksi sitä kannattaa jatkaa
- 3 korjaavan palautteen tarkoituksena on auttaa toista ymmärtämään miksi ja mitä kannattaa tehdä toisin
- 4 Palautteen tulee olla relevanttia, totuudenmukaista ja tähdätä toisen auttamiseen
- 5 Antamisen tapa sekä tarkoitus määrittävät palautteen hyväksi tai huonoksi, onnistuneeksi tai epäonnistuneeksi
- 6 Kannustava palaute voidaan antaa viipymättä, korjaavan palautteen läpikäymiseen tulee varata aikaa
- 7 Palautekeskustelu hyvä käydä rakentavassa hengessä, yhdessä pohtien ja keskittyä ongelman ratkaisuun
- 8 VÄLTÄ syyllistämistä, uhriutumista ja jatkuvaa huomauttamisen tarvetta

Palautteen antaminen herättää monia tunteita. Se ei ole helppoa, ja vaatii rohkeutta kuten myös palautteen vastaanottaminen.



Palaute- kulttuuri

- Palautekulttuuri määrittää sen, kuinka palautetta annetaan ja vastaanotetaan sekä mistä sitä annetaan
- Sitä rakennetaan yhdessä koko työyhteisön voimin
- Tärkeää sopia arvoista, pelisäännöistä, tavoitteista ja arviointiperusteista
- Psykologinen turvallisuus, luottamus, avoimuus ja vuorovaikutus ovat toimivan palautekulttuurin perusta
- Psykologisesti turvallisessa palautekulttuurissa kaikki uskaltavat antaa palautetta ja tuoda virheitä esiin ilman pelkoa rangaistuksista
- Psykologista turvallisuutta ja luottamusta ei voida pakottaa, vaan ne täytyy tehdä



Palautetilanteeseen valmistautuminen

Onko palaute aiheellinen?

Jos olet epävarma siitä, tulisiko havaitsemastasi toiminnasta antaa palautetta, voit tarkastella palautteen aiheellisuutta seuraavien kysymyksen kautta. Mikäli vastaat kolmeen (3) kysymykseen kyllä, on palautteen antaminen kannattavaa.

1. Onko havaintosi olennainen?
2. Onko aihe tärkeä vielä viikon päästä?
3. Tuoko se hyötyä?
4. Mitä tapahtuu, jos palautetta ei anneta?

Aseta mittasuhteet jännitykselle

Joissain tilanteissa palautteen antaminen voi saada suuremmat mittasuhteet, kuin olisi tarpeen. Tämä voi aiheuttaa tarpeettoman suurta jännitystä, joka voi heikentää työkykyä hetkellisesti. Mikäli koet suurta jännitystä palautteen antamisesta, voit tarkastella ja asettaa oikeat mittasuhteet jännityksellesi seuraavien kysymyksen avulla.

1. Mieti kuinka paljon tuleva tilanne sinua jännittää asteikolla 1–10
2. Pohdi, mistä jännitys johtuu
3. Pohdi, miksi jännitys tuntuu niin voimakkaalta juuri nyt
4. Tunnistatko syyn siihen, miksi tunnet jännitystä niin paljon?
5. Pohdi, kuinka voisit suhtautua asiaan paremmin





Muunna palaute kritiikistä toiveeksi

Jos epäilet sanavalintojasi palautteen antamisen tilanteissa, voit harjoitella rakentavampaa palautteen antamista Ben Furmanin (2014) Kritiikkisimulaattorin avulla.

Simulaattori opastaa muotoilemaan palautteen kahdella eri tavalla ja näyttää sinulle kaksi eri vaihtoehtoista tapaa antaa palautetta.

Ensimmäinen versio palautteesta on vältettävä palautteen muoto, joka käytettynä luultavasti vain pahentaisi tilannetta. Toinen versio palautteesta on tavoiteltava palautteen muoto, jolla on paremmat mahdollisuudet saada haluttua muutosta aikaan.

Kritiikkisimulaattori:

http://www.benfurman.com/selfhelper/hands_fin/start.php





Palautetilanteen harjoittelu

Jotta palautteen antaminen onnistuisi mahdollisimman hyvin, voi palautetilannetta harjoitella etukäteen. Harjoitteluvaiheessa kirjoita antamasi palaute ylös ja tarkista, että se täyttää seuraavat asiat:

Palaute:

- 1 On oikea-aikaista
- 2 Johtaa keskusteluun
- 3 On rehellistä ja lisää luottamusta
- 4 Lisää tietoa ja ymmärrystä
- 5 On hyödyllistä, konkreettista ja selkeää
- 6 On toista arvostavaa ja kunnioittavaa
- 7 Tarkoittaa hyvää
- 8 Kertoo, mitä kannattaa jatkaa tai muuttaa
- 9 Jättää päätösvallan vastaanottajalle
- 10 Tuo lopulta hyvän mielen molemmille





Rakenna palaute

Sen lisäksi, että palautetilannetta voi harjoitella, voi myös palautteen sisällön suunnitella etukäteen. Tämä valmistaa palautteen antajaa kohtaamaan mahdolliset vastaanottajan tunteenpurkaukset ja jatkokysymykset sekä auttaa pysymään aiheessa.

- Käytä halutessasi valmista kaavaa (Oulasmaan ja Pesosen (2022) kannustavan ja korjaavan palautteen kaavat seuraavalla sivulla)
- Kannustavan palautteen voi antaa nopeasti asian ilmennyttyä, korjaava palaute vaatii tarkemman ajoituksen
- Suhteuta palautta tekoon, älä suuretele tai vähättele. Pohdi tätä ensin itseksesi tai vertaistukea käyttäen
- Perustelee palautteen taustat
- Varaudu kysymyksiin
- Osoita kunnioitusta ja arvostusta koko läsnäolollasi, mukaan lukien katseet ja eleet
- Ole läsnä ja aito
- Tarkoita mitä sanot, ole vilpitön
- Kuuntele
- Varaa aikaa keskustelulle ja ideoinnille

Kannustavan ja korjaavan palautteen kaava

Kannustava palaute:

- 1 Varmista hetken sopivuus, onko sopiva hetki palautteen annolle?
- 2 Kerro havaintosi vastaanottajalle
- 3 Kysy vastaanottajan ajatuksia asiasta
- 4 Kiitä keskustelusta

Korjaava palaute:

- 1 Varmista hetken sopivuus, onko sopiva hetki palautteen annolle?
- 2 Kerro havaintosi vastaanottajalle
- 3 Kerro muutostoiveesi, mitä toivoisit vastaanottajalta
- 4 Motivoi, kerro miten muutos hyödyttää vastaanottajaa ja muita
- 5 Kysy vastaanottajan ajatuksia asiasta
- 6 Kuuntele vastaanottajan vastaus
- 7 Keskustelkaa ja hakekaa tarvittaessa ratkaisua yhdessä
- 8 Sopikaa jatkosta
- 9 Kiitä keskustelusta





Moitekäsi vs. toivekäsi

Kun valmistaudut palautetilanteeseen tai rakennat palautetta, voit käyttää apunasi Furmanin, Pinjolan ja Rubanovitschin (2014) moite- ja toivekättä. Moitekäsi kuvaa epäonnistunutta ja toivekäsi onnistunutta palautetta. Moitekäden sormia tulisi välttää, kun taas toivekäden sormia tavoitella.

Voit vertailla omaa suunnittelemaasi palautetta moite- ja toivekäsiin sisältöihin, ja muotoilla palautteesi uudelleen. Tai rakentaa palautteesi käyttämällä toivekättä apuna.

Moitekäsi:

1. Peukalo – Ainasormi

- tämä viittaa palautteessa jatkuvuuteen ja/tai pysyvyyteen, ja siinä usein toistuvia sanontoja ovat muun muassa aina, joka kerta, ei koskaan, joko taas.

2. Etusormi – Vikasormi

- tällä viitataan vastaanottajan väärään toimintaan, jonka palautteen antaja on huomannut ja haluaisi kertoa mitä kaikkea toinen on tehnyt väärin.

3. Keskisormi – Haittasormi

- haittasormen kohdalla kerrotaan siitä, mitä kaikkea haittaa ja keille kaikille tämä väärä toiminta on aiheuttanut.

4. Nimetön – Syysormi

- syysormen kohdalla keskitytään syyttäviin selityksiin, eli siihen miksi ja mistä syystä joku on nyt toiminut niin kuin on toiminut. Tässä saatetaan ottaa mukaan vastaanottajan persoonallisuus ja taustat.

5. Pikkurilli – Kuurosormi

- kuurosormella viitataan palautteen vastaanottajan kyvyttömyyteen vastaanottaa palautetta ja korostetaan sitä, kuinka monta kertaa asiasta on jo aiemmin keskusteltu.



Toivekäsi:

1. Peukalo – Kontaktisormi

- kontaktisormen kohdalla tarkoitetaan kontaktin ottamista toiseen ihmiseen ja sen tarkoituksena on pyytää lupa palautteen kohteelta, jotta palautetta voidaan hänelle antaa. Tämä voidaan tehdä esimerkiksi kysymällä onko hetki sopiva palautteelle ja keskustelulle.

2. Etusormi – Toivesormi

- toivesormi on oleellinen osa toivekättä, sillä se kertoo koko käden tarkoituksen. Tarkoituksena on antaa palaute vastaanottajalle toiveen, pyynnön, ehdotuksen tai neuvon muodossa. Keskitytään siihen, miten haluttaisiin toisen toimivan, eikä siihen mikä on mennyt väärin.

3. Keskisormi – Hyötysormi

- tällä viitataan toivotun toiminnan hyötyjen kertomiseen, eli mitä hyötyä toiminnan muuttamisesta on vastaanottajalle itselleen ja muille työyhteisössä.

4. Nimetön – Uskosormi

- myös uskosormella on tärkeä rooli toivekäden toiminnassa, sillä se kertoo toiveikkuudesta ja uskosta vastaanottajan toiminnan muutoksessa. Tällä voidaan tarkoittaa muun muassa toisen kannustamista sanomalla "sinä pystyt siihen" tai tuomalla esille positiivisia näkemyksiä toisen toiminnassa, jotka edesauttavat tavoitteen saavuttamisessa.

5. Pikkurilli – Sopimussormi

- sopimussormi päättää palautteen antamisen sopimalla jatkosta. Kuinka siis mennään tästä eteenpäin ja miten toimitaan jatkossa, seurataanko toteutumista. Kiitä myös palautteen vastaanottajaa kuuntelusta ja palautteen vastaanottamisesta.



Vaikuttava palaute ja sen kaava

Risto Ahonen ja Sirke Lohtaja-Ahonen (2011) ovat kehittäneet vaikuttavan palautteen kaavan, jota voidaan käyttää niin palautteen antamisen harjoittelussa kuin itse palautteen antamisessa.

Vaikuttava palaute koostuu palautekakkosista, joita ovat:

- Kaksi osaa, eli havainto ja sen vaikutus
- Kaksi osapuolta, palautteen antaja ja vastaanottaja
- Kaksi syytä, toisen auttaminen ja kehittäminen sekä omien ajatusten tai tunteiden ilmaisu
- Kahdesta asiasta, tavoitteiden saavuttamisesta ja pelisääntöjen noudattamisesta.

Kun sinä sanoit/teit/kirjoitit _____, minä koin/tunsin _____.

Kaavaa voi käyttää sellaisenaan tai muuttaa tilanteeseen sopivaksi.

Palautteen antamisen rautalankamalli

Palautteen antamisen rautalankamallissa tavoitteena on dialoginen keskustelu antajan sekä vastaanottajan välillä. Mallia voidaan käyttää niin kannustavan, kuin korjaavan palautteen antamiseen.

- Valmistaudu palautteen antamiseen selvittämällä palautteen motiivit ja taustatekijät.
- Pyydä palautteen saajalta hänen arvionsa tilanteesta.
- Kuvaa palautteen saajalle asia siitä näkökulmasta, mitä olet nähnyt tai kuullut.
- Kerro asian vaikutuksista. Puhu minä-näkökulmasta, vältä puhumasta muiden puolesta.
- Lopuksi esitä muutostoive, joka tähtää kehittymismahdollisuuksiin tai vahvistaa hyvää.

Palautteen antamisen tilanne



Kuinka tulisi toimia palautteen antamisen tilanteessa ja mitä tulisi välttää?

Toimi näin:

- Ole avoin
- Ole ymmärrettävä. Käytä sanoja, joita kaikki ymmärtävät.
- Sano asiat suoraan.
- Kiinnitä huomiota sanattomaan viestintääsi, olemukseesi, katsekontaktiin, ilmeisiin ja äänenpainoon.
- Kuvaa havaintosi tarkasti ja ole täsmällinen.
- Ole mahdollisimman neutraali ja puolueeton.
- Kun olet kertonut palautteesi, siirry kuuntelemaan palautteen vastaanottajaa. Kuuntele aktiivisesti.
- Mikäli vastaanottaja haluaa palata asiaan myöhemmin, anna hänelle siihen mahdollisuus.
- Pysy sanojesi takana, vaikka kohtaisitkin vastarintaa.
- Anna palaute mahdollisuuksien mukaan kahden kesken, varsinkin korjaava palaute.
- Sovi vastaanottajan kanssa jatkosta, seurataanko tilannetta ja kuinka toimitaan mikäli muutosta ei tapahdu.



Vältä näitä:

- Älä kiertele asian ympärillä.
- Älä käytä voimasanoja tai korota ääntäsi, vaan puhu selvästi ja rauhallisesti.
- Älä käännä katsettasi pois, pyörittele silmiäsi, huuda tai puristele käsiäsi nyrkkiin. Nämä voidaan kokea loukkaavina tai uhkaavina viesteinä tilanteessa.
- Vältä tulkintaa ja johtopäätöksiä.
- Älä toista sanomaasi, vaan odota vastaanottajan reagointia.
- Älä tuomitse tai syyttele toista.

Palautteesta suuttuneen kohtaaminen

Huonosti annettu palaute voi joissain tilanteissa suuttuttaa vastaanottajan. Älä kuitenkaan hyväksy epäasiallista käytöstä, vaan yritä rauhoittaa tilanne. Tilanteen rauhoittamiseksi, voit kokeilla **Kukipaso-mallia** (kuuntele, kiitä, pahoittele ja sovi).

- **Kuuntele** aktiivisesti suuttunutta palautteen vastaanottajaa. Katso silmiin ja nyökyttele, anna hänen purkaa tunteitansa, puhu neutraalisti ja ystävällisesti.
- **Kiitä** vastaanottajaa palautteen kuuntelusta sekä omien tunteidensa esille tuomisesta, näin vastaanottaja kokee sinun arvostavan hänen kokemustaan.
- **Pahoittele** tapahtunutta ja tilannetta, näin kerrot vastaanottajalle ettet mitätöi hänen kokemia tunteita ja että ymmärrät häntä. Älä peru sanojasi, mutta älä myöskään puolustele tai väitä vastaan.
- **Sovi** vastaanottajan kanssa jatkosta. Ehdota keskustelun jatkamista myöhemmin tai jos mahdollista, ehdota ratkaisua tilanteeseen. Näin asiassa päästään eteenpäin.



Palautekulttuurin rakentaminen

Ennen yhteisten pelisääntöjen määrittämistä, voi olla tarpeen tarkastella palautekulttuurin nykytilaa. Palautekulttuurin nykytilaa voi testata Oulasmaan ja Pesosen (2022) palautekulttuurin tasoportaikolla.

Palautekulttuurin tasoportaikko

1. Kehuja, moitteita tai palautetta ei anneta ollenkaan
2. Vain moitteita ja mitätöintiä ylhäältä alas
3. Työkaverit kehuvat toisiaan
4. Hapuilevaa korjaavaa palautetta ylhäältä alas vain kehityskeskustelujen yhteydessä
5. Hyvin annettua korjaavaa palautetta ylhäältä alas vain kehityskeskustelujen yhteydessä
6. Kehuja sekä kannustavaa että korjaavaa palautetta ylhäältä alas aina asian ilmaantuessa
7. Kehujen lisäksi myös kannustavaa ja korjaavaa palautetta myös työkavereiden kesken
8. Kehuja sekä kannustavaa että korjaavaa palautetta myös alhaalta ylös
9. Palautteen antaminen ja vastaanottaminen ovat rento osa arkipäivää, ja ne liikkuvat joka suuntaan
10. Jokainen antaa palautetta jokaiselle ja kaikki osaavat ottaa palautteita vastaan.



Selvittäkää työyhteisön nykyiset pelisäännöt

Työyhteisön pelisäännöt ovat käyttäytymistämme ohjaavia sääntöjä, jotka rakentuvat arvojen varaan. Arvot taas kertovat siitä, mikä nähdään työyhteisössä olevan oikein, väärin tai tavoiteltavaa. Ne ohjaavat työyhteisön toimintaa ja valintoja. Perustana toimiessa ne määrittävät myös sen, mistä palautetta voi antaa.

Jotta työyhteisössä toimiminen on kaikille selkeää, mukavaa ja helppoa, tulee pelisääntöjen ja arvojen olla kaikille selkeät ja tiedossa.

Voitte selvittää työyhteisönne nykyiset pelisäännöt ja niiden tietoisuuden seuraavien kysymyksien avulla:

- Millaisia pelisääntöjä työyhteisössänne on?
- Ovatko ne kirjoitettuja vai kirjaamattomia?
- Kuka on päättänyt pelisäännöistä?
- Onko sovittujen ja todellisten pelisääntöjen välillä ristiriitaa?
- Ovatko todelliset pelisäännöt työyhteisön arvojen mukaisia?
- Miten pelisäännöistä on kerrottu?
- Ovatko pelisäännöt kaikkien tiedossa?
- Ymmärretääkö pelisäännöt samalla tavalla?
- Mistä uudet työntekijät saavat tiedon pelisäännöistä?
- Kenen kanssa pelisäännöistä voi puhua ja kuka niitä voi muuttaa?



Määritellä työyhteisön tai tiimin kesken yhteiset pelisäännöt palautteen antamiselle ja vastaanottamiselle. Pelisääntöjen määrittelyn apuna voitte käyttää alla olevia kysymyksiä

Yhteisten pelisääntöjen määrittely

- 1 Mitä palautteella tarkoitetaan työyhteisössä?
- 2 Miten hyvä palaute annetaan?
- 3 Kuinka palaute vastaanotetaan?
- 4 Mistä palautetta saa antaa? Määritellä ja varmistakaa, että kaikki tietävät.
- 5 Onko palaute osa arkipäivää ja tapahtuuko sen antaminen luontevasti?
- 6 Onko palautekäytännöt sovittu yhdessä työyhteisön kesken?
- 7 Mitä kanavia voidaan hyödyntää palautteen antamiseen?
- 8 Kuinka palaute saavuttaa myös ylimmän johdon?
- 9 Kuinka palautetta käsitellään ylimmässä johdossa?

Palautekulttuurin ja psykologisen turvallisuuden vahvistaminen

Palautekulttuuria ja työyhteisön psykologista turvallisuutta voidaan vahvistaa lisäämällä avoimuutta ja empaattista, muita ymmärtävää kohtaamista. Yksi keino on kertoa avoimesti tehdyistä virheistä.

Tiimin viikkopalaveriin voi ottaa tavaksi tunnustaa tehtyjä virheitä ja niistä opittuja asioita, jokainen tunnustaa vuorollaan. Tuomita ei saa. Jotta tiimiläiset uskaltavat tunnustaa omia virheitään, voi esihenkilön olla hyvä aloittaa tunnustuskierron.



Lähteet:

- Ahonen, Risto & Lohtaja-Ahonen, Sirke 2011. Palaute kuuluu kaikille. 2 Painos. Helsinki: Infor
- Furman, Ben & Pinjola, Nina & Rubanovitsch, Mika D. 2014. Valmenna onnistumaan. Nyt. Helsinki: Johtajatiimi
- Hakonen, Anu & Hakonen, Niilo & Hulkko-Nyman, Kiisa & Ylikorkala, Anna 2014. Palkitse taitavammin. Palkitsemistavat esimiestyön ja johtamisen välineinä. (E-kirja.) Helsinki: Talentum
- Innokylä 2024. Kuusi hattua. Six hats. Työkalut. Viitattu 27.3.2024. <https://innokyla.fi/fi/tyokalut/kuusi-hattua-six-hats>
- Kupias, Päivi & Peltola, Raija & Saloranta, Paula 2011. Onnistu palautteessa. Helsinki: WSOYpro OY
- Mielenterveystalo 2024. Raivostuneen henkilön kohtaaminen. Viitattu 8.5.2024. <https://www.mielenterveystalo.fi/fi/omahoito/aggression-omahoito-ohjelma/8-raivostuneen-henkilon-kohtaaminen>
- Oulasmaa, Minna & Pesonen, Mika 2022. Suoraa palautetta! Viisaan keskustelun käsikirja. Helsinki: Alma talent
- Svinhufvud, Kimmo 2012. Mitä palaute on? Viitattu: 16.4.2024. <http://www.businesshealers.fi/2012/01/03/mita-palaute-on/>
- Sweins, Christina & Ylikorkala, Anna 2015. Palkitsemisen kokonaisuus. Teoksessa Anu Hakonen & Minna Nylander (toim.) Palkitseminen ihmisten johtamisessa. (E-kirja.) Jyväskylä: PS-kustannus
- Työterveyslaitos 2024. Valmentavan johtamisen toimintamalleja ja työkaluja. Palautteen antamisen rautalankamalli. Viitattu 9.5.2024. <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/valmentava-johtaminen-iakkaiden-palveluissa/valmentavan-johtamisen-toimintamalleja-ja-tyokaluja/palautteen-antamisen-rautalankamalli>
- Viitala, Riitta 2021. Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita

