

**TYÖNTEKIJÖIDEN KESKINÄINEN PALAUTE:
TAVOISTA, TOIVEISTA JA MERKITYKSESTÄ**

Työntekijöiden kokemuksia ja käsityksiä heidän keskinäisestä työhön liittyvästä palautteestaan

Rita Mallius

Puheviestinnän pro gradu -tutkielma

Elokuu 2011

Tampereen Yliopisto

Viestinnän, median ja teatterin yksikkö

TAMPEREEN YLIOPISTO

Tieteenalaysikkö	VIESTINNÄN, MEDIAN JA TEATTERIN YKSIKKÖ		
Tekijä	RITA MALLIUS		
Työn nimi	TYÖNTEKIJÖIDEN KESKINÄINEN PALAUTE: TAVOISTA, TOIVEISTA JA MERKITYKSESTÄ Työntekijöiden kokemuksia ja käsityksiä heidän keskinäisestä työhön liittyvästä palautteestaan		
Oppiaine	Puheviestintä	Työn laji	Pro gradu -tutkielma
Aika	Elokuu 2011	Sivumäärä	93 sivua, liitteet 7 sivua
Tiivistelmä	<p>Palautteen merkitys työyhteisöissä on selkeä. Palautteen kautta työntekijät saavat tietoa omasta toiminnastaan sekä työnsä tuloksista. On havaittu, että henkilökohtainen palaute on erittäin tärkeää työntekijöille. Yleisesti nähdään, että työyhteisössä palautetta antavat etenkin esimiehet alaisilleen. Kuitenkin voidaan olettaa, että palautetta esiintyy myös työntekijöiden keskinäisessä vuorovaikutuksessa. Tässä kontekstissa ilmenevää palautetta ei ole tutkittu erityisen kattavasti, vaikka sille voidaan nähdä monipuolisia mahdollisuuksia työntekijän ja koko työyhteisön kannalta. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää työntekijöiden käsityksiä ja kokemuksia heidän keskinäisestä työhön liittyvästä palautteestaan. Tutkimus käsittelee palautetapoja, toiveita palautteelle sekä palautteen merkityksiä etenkin kehittymisen ja työhyvinvoinnin näkökulmista.</p> <p>Tutkimuksen aineisto kerättiin pirkanmaalaisen keskisuuren yrityksen henkilöstöltä sähköisellä kyselylomakkeella. Lomake muodostettiin kvantitatiivista tutkimusnäkökulmaa noudattaen ja se sisältää sekä asteikollisia että avoimia kysymyksiä. Näin pystyttiin parhaiten mahdollistamaan tämän tutkimuksen kannalta tarkoituksenmukaisen tiedon hankkiminen. Tutkimukseen osallistui 62 työntekijää.</p> <p>Tämän tutkimuksen perusteella työtovereilta saatava palaute on työntekijöille tärkeää. Työntekijöiden keskinäinen palaute on heidän käsitystensä mukaan parhaimmillaan rakentavaa ja kehittävä, jolla pyritään nostamaan esiin virheitä sekä parantamaan toimintaa. Tästä huolimatta, työntekijät antavat toisilleen lähinnä myönteistä palautetta. Tutkimuksessa ilmeni kielteisen palautteen antamisen ja vastaanottamisen hankaluus. Tutkimuksessa havaittiin, että työntekijöiden keskinäinen palaute on tärkeä tekijä työssä oppimisessa ja kehittymisessä. Lisäksi palaute lisää yleisesti työtyytyväisyyttä kannustamalla sekä mahdollistamalla työssä kehittymistä. Työntekijät kokevat, että palautteen lisääminen voisi parantaa ilmapiiriä lisäämällä avoimuutta sekä luottamusta työtoverien keskuudessa. Tutkimuksen perusteella työntekijät ovat halukkaita ottamaan enemmän vastuuta työyhteisön palautteesta, ja suhtautuvat yleisesti hyvin myönteisesti keskinäisen palautteen kehittämiseen. Kokonaisuudessaan tutkimuksen perusteella työntekijöiden keskinäistä palautetta lisäämällä ja kehittämällä voitaisiin saavuttaa myönteisiä vaikutuksia niin yksilö- kuin organisaatiotason työhyvinvoinnissa.</p>		
Asiasanat	palaute, työntekijöiden keskinäinen palaute, palaute työyhteisössä, työntekijöiden keskinäinen vuorovaikutus, työhyvinvointi, työssä kehittyminen, työilmapiiri, työtyytyväisyys, vertaispalaute		
Säilytyspaikka	Tampereen yliopisto		

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	5
2 ORGANISAATIO VIESTINTÄYMPÄRISTÖNÄ	8
2.1 Kohdeorganisaatio	8
2.2 Hyvinvointi työssä	9
2.2.1 Työilmapiiri ja työtyytyväisyys	11
2.2.2 Horisontaalinen viestintä	13
3 PALAUTE OSANA TYÖYHTEISÖN VIESTINTÄÄ	15
3.1 Hyvä ja huono palaute	17
3.2 Vastavuoroinen palaute: antaminen ja vastaanottaminen	19
3.3 Palautteeseen vaikuttavat tekijät	20
3.4 Työntekijöiden keskinäinen palaute	21
3.4.1 Palautteen mahdollisuudet	23
3.4.2 Palaute ja työssä kehittyminen	24
3.4.3 Palautteen yhteydestä työhyvinvointiin	27
5 ONGELMANASETTELU	29
6 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	33
6.1 Tutkimusmenetelmä	34
6.2 Tutkimusaineiston keruu ja analysointi	37
7 TULOKSET	39
7.1 Työntekijöiden kokemuksia heidän keskinäisestä palautteestaan	40
7.1.1 Palautteen aiheet ja määrät sekä näihin vaikuttavat tekijät	41
7.1.2 Palautteen antaminen ja siihen vaikuttavat tekijät	45
7.1.3 Palautteen vastaanottaminen ja siihen vaikuttavat tekijät	49

7.2 Työntekijöiden keskinäisen palautteen ideaalista	52
7.2.1 Yleisiä odotuksia ja toiveita keskinäiselle palautteelle	53
7.2.2 Käsitteitä palautteen antamisesta parhaimmillaan	54
7.2.3 Käsitteitä palautteen vastaanottamisesta parhaimmillaan	57
7.3 Työntekijöiden keskinäisen palautteen merkityksestä	
yksilö- ja organisaatiotasolla	58
7.3.1 Palautteen merkitys työssä oppimisen ja kehittymisen kannalta	59
7.3.2 Palautteen merkitys työtyytyväisyyden kannalta	61
7.3.3 Palautteen merkitys työilmapiirin kannalta	65
7.4 Palaute käsitteenä	68
8 POHDINTA	71
8.1 Hyviä ja huonoja palautteita sekä reaktioita	71
8.2 Palautteeseen vaikuttavista tekijöistä	73
8.3 Tapojen ja toiveiden ristiaallokossa	75
8.4 Kehittäminen palautteen perustehtävänä	76
8.5 Palaute työhyvinvoinnin edistäjänä	78
8.6 Tavasta voimavaraksi	81
8.7 Menetelmän tarkastelu	83
8.8 Johtopäätökset	85
KIRJALLISUUS	88
LIITTEET	

1 JOHDANTO

Palaute on luonnollinen osa ihmisten keskinäistä vuorovaikutusta. Haluamme tietää, miten muut näkevät omat tekemme ja käyttäytymisemme. Usein haluamme myös toisten tietävän, mitä itse heistä ajattelemme. Palautteen avulla muodostamme käsitystä itsestämme ja muokkaamme toimintaamme palautteen perusteella. Työelämässä palautteen merkitys korostuu erityisesti, kun pyrimme toimimaan asetettujen vaatimusten mukaan yhteistyössä muiden ihmisten kanssa. Palautteen kautta saamme tietoa siitä, menestymmekö tehtävissämme ja onko suorituksillamme merkitystä. Tutkimuksissa on havaittu, että henkilökohtainen palaute on työntekijöiden kokemusten mukaan yksi tärkeimmistä heidän omaan tuottavuuteensa vaikuttavista tekijöistä, mutta myös tekijä, johon useimmin ollaan tyytymättömiä (Clampitt & Downs 1993, 21). Tämän vuoksi on aiheellista perehtyä mahdollisuuksiin kehittää työntekijöiden työstään saamaa palautetta.

Palaute on ollut jo vuosikymmeniä laajan poikkitieteellisen tutkimuksen kohteena. Työyhteisöissä ilmenevää, pohjimmiltaan viestinnällistä, palauteilmiötä on tutkittu kattavasti lähinnä organisaatiopsykologian ja -käyttäytymisen näkökulmista. Näissä tutkimuksissa on usein perehdytty erityisesti esimiehen ja alaisen väliseen palautteeseen. (ks. Cusella 1989; London 2003.) Työntekijä – työntekijä kontekstissa ilmenevä palaute on kuitenkin jäänyt tutkimuksessa vähemmälle huomiolle. Aloittaessani tämän tutkimuksen tekemistä tiesin, mitä halusin tutkia, mutta varsinainen nimi kyseiselle ilmiölle oli epäselvä. Muista kuin viestinnän näkökulmasta tehdyissä tutkimuksissa oli käytetty vaihtelevasti erilaisia termejä kuvaamaan tässä kontekstissa ilmenevää palautetta (ks. Venninen 2007; Kohvakka 2007). Nämä määritelmät ja käsitteet eivät kuitenkaan tuntuneet sopivilta kuvaamaan palautetta viestinnällisenä ilmiönä. Ongelman ratkaistakseni päädyin tutkimuksen edetessä luomaan uuden käsitteen *työntekijöiden keskinäinen palaute*. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on siten kartoittaa, selvittää ja ymmärtää työntekijöiden keskinäistä palautetta, eli palautetta, jota työntekijät antavat toisilleen ja saavat toisiltaan.

Työntekijöiden keskinäinen palaute on tutkimuskohteena mielenkiintoinen. Ei vain siksi, että se on aiemmassa tutkimuksessa jäänyt kohtuullisen vähälle huomiolle, vaan erityisesti siksi, että sille voidaan nähdä runsaasti erilaisia mahdollisuuksia parantaa niin työyhteisön sisäistä kuin työntekijän omaa toimintaa ja koko organisaation tuloksia. Poikkitieteellisen tutkimusten ja kirjallisuuden perusteella heräsi ajatus siitä, voisiko työntekijöiden keskinäisen palautteen käytöllä ja kehittämisellä olla mahdollisuuksia nousta yhdeksi työyhteisön uusista voimavaroista (ks. Berlin

2008; Ruohotie & Honka 1999; Steelman, Levy & Snell 2004; Venninen 2007). Eräissä työntekijöiden keskinäistä palautetta käsittelevässä tutkimuksessa todettiin, että työntekijät tarvitsevat palautetta, mutta mitkään tutkimukset eivät varsinaisesti ole osoittaneet, että vain esimies voisi toimia palautteen antajana (Venninen 2007). Tämä toteamus on ollut yksi niistä kantavista ajatuksista, jotka ovat ohjanneet tämän tutkimuksen tekemistä ja antaneet uskoa siihen, että työntekijöiden keskinäiseen palautteeseen perehtyminen on sekä tiedeyhteisön että arkisen työelämän kannalta perusteltua.

Työntekijöiden keskinäisen palautteen tutkiminen tuntuu luonteelta myös silloin, kun tarkastellaan suuntaa, johon nykyaikainen yritysmaailma ja siten työn tekeminen ovat kulkemassa. Käsitteet kuten tehokkuus, jatkuva muutos ja oppiva organisaatio vilahtelevat päivittäin yhteiskunnallisessa keskustelussa. Jatkuva kehittyminen sekä kehittäminen nähdään nykyorganisaatioiden oleellisena voimavarana (Järvinen, Koivisto & Poikela 2000). Tehokkaan ja innovatiivisen tuloksen saavuttamiseksi työtä tehdään yhä enemmän yhteistyössä toisten työntekijöiden kanssa tiimeissä ja työryhmissä. Tuloksen odotetaan syntyvän yhteisen ideoinnin ja toteutuksen pohjalta, jossa edellytyksenä on jakaa mielipiteitä ja ajatuksia – antaa ja saada palautetta (ks. Nakari & Valtee 1995). Tiimien ulkopuolella esimiehen rooli johtajana menettää jatkuvasti merkitystään, ja usein puhutaankin esimiehen roolista valmentajana eikä niinkään johtajana. Kun johtajan vastuu vähenee, on työntekijöiden väistämättä otettava vastuuta yhä enemmän omasta ja koko työyhteisön toiminnasta sekä menestyksestä. Vastuun lisääntyessä on alettu puhumaan esimerkiksi alaistaidoista, eli siitä miten jokainen työntekijä kantaa vastuuta ja huolehtii työyhteisön hyvinvoinnista.

Tehokkuusajattelun yhteiskunnassa, jossa työntekijän vastuu sekä omasta että koko työyhteisön tuloksesta ja toiminnasta kasvaa, on viime aikoina alettu kiinnittää huomiota työntekijöiden jaksamiseen. Työhyvinvointi on noussut tärkeäksi osaksi työelämäkeskustelua. Keväällä 2011 Elinkeinoelämän keskusliitto haastoi Suomen yritysjohtajat työhyvinvointikampanjaan, jossa painotettiin, että ”työkyvyn ja työhyvinvoinnin johtaminen pitää nostaa keskeiseksi johtamisen osa-alueeksi kaikenkokoissa yrityksissä” (Elinkeinoelämän keskusliitto 2011). Myös tässä tutkimuksessa on tartuttu työhyvinvoinnin merkityksen tarkasteluun osana työntekijöiden keskinäistä palautetta. Sen lisäksi, että työhyvinvointi on tällä hetkellä yhteiskunnallisen huomion keskiössä, on se myös sellainen tekijä, joka liittyy olennaisesti työntekijöiden keskinäiseen vuorovaikutukseen. Työtoverit mainitaan usein syyksi viihtyä työssä ja työtoverit ovatkin esimerkiksi esimiehiä oleellisempia viestintäkumppaneita (Anderson & Martin 1995). Työssä

jaksetaan mukavien työtoverien ja hyvän työilmapiirin ansiosta. Lisäksi työssä viihdytään, kun ollaan tyytyväisiä työhön ja työyhteisöön. (ks. Varila & Viholainen 2000.) Hyvät suhteet työtovereihin ja hyvä työilmapiiri vaikuttavat myönteisesti työhyvinvointiin (ks. Lindström 2002; Loppela 2004; Marjala 2009; Nakari 2003). Tämä on ilmiö, jota työelämässä ei mielestäni riittävästi hyödynnetä. Toisaalta tämä on myös ilmiö, jota tulee varjella. Siksi on tärkeää selvittää työntekijöiden keskinäisen palautteen vaikutuksia työhyvinvointiin - jotta ei esimerkiksi palautetta lisäämällä tuhota jotakin arvokasta, mutta ei myöskään menetetä mahdollisuutta entistä tehokkaampaan kehittymiseen, yhteistyöhön, oppimiseen ja tulosten saavuttamiseen sekä parempaan hyvinvointiin työtovereiden keskinäistä vuorovaikutusta kehittämällä.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää työntekijöiden kokemuksia ja käsityksiä heidän keskinäisestä työhön liittyvästä palautteestaan. Tutkimuksessa kartoitetaan, minkälaisena työntekijöiden keskinäinen palaute työyhteisön arjessa esiintyy. Lisäksi selvitetään työntekijöiden käsityksiä siitä, mitä he työntekijöiden keskinäiseltä palautteelta odottavat, ja millaista se heidän käsitystensä mukaan parhaimmillaan voisi olla. Tutkimuksessa perehdytään myös siihen, minkälaisia merkityksiä työntekijöiden keskinäisellä palautteella on etenkin työhyvinvoinnin sekä kehittymisen kannalta. Näin pyritään selvittämään, voiko työntekijöiden keskinäisellä palautteella olla mahdollisuuksia nousta työyhteisön voimavaraksi työntekijöiden näkemyksien mukaan.

2 ORGANISAATIO VIESTINTÄYMPÄRISTÖNÄ

Organisaatiot ja viestintä nivoutuvat yhteen monimuotoisesti. Muun muassa Littlejohn ja Foss (2008, 277) kokoavat yhteen erilaisia organisaatioviestinnän teorioita korostamalla, että organisaatiot muodostuvat ihmisten vuorovaikutuksen kautta, kun nämä pyrkivät viestinnän avulla saavuttamaan yhteisiä tai yksilöllisiä tavoitteitaan. Näin ollen viestintä, jota usein pidetään organisaatioiden jäsenten yhtenä välineenä tai resurssina, on voima, joka mahdollistaa organisaatioiden olemassaolon. Myös Weick (1979, 90) korostaa, että organisaatorakenne muodostuu ihmisten vastavuoroisesta käyttäytymisestä eli vuorovaikutuksesta.

Organisaatiot muodostuvat vuorovaikutussuhteiden kautta verkostoiksi, joissa eri ihmisten välillä on eritasoisia viestintäsuhteita. Näitä viestintäsuhteita, ja koko verkostoa, määrittää organisaation rakenne etenkin hierarkian kautta. Hierarkia luo ihmisten välille valtasuhteita, jotka muokkaavat viestintää. Viestintäverkostoa organisaatioissa muokkaa formaalin rakenteen lisäksi myös informaali toiminta, kuten keskustelut palaverien tai kokousten ulkopuolella. Organisaation rakenne on näin ollen vaikutustekijä siinä, millaista viestintää organisaatiossa yleisesti käydään. Rakenne vaikuttaa myös siihen, millaista vuorovaikutusta organisaatiossa arvostetaan; onko esimerkiksi suotavaa, että työntekijät ovat avoimessa vuorovaikutussuhteessa toisiinsa tai kannustetaanko heitä antamaan ja vastaanottamaan palautetta. (Littlejohn & Foss 2008.)

2.1 Kohdeorganisaatio

Tämän tutkimuksen empiirisen aineiston muodostaa pirkanmaalaisen keskisuuren yrityksen henkilöstö, joka käsittää tämän tutkimuksen osalta yli kuusikymmentä henkilöä. Koska tutkimuksessa käsitellään työntekijöiden sekä koko yrityksen kannalta osittain henkilökohtaisia asioita, kuten työntekijöiden keskinäisiä suhteita, työntekijöiden työtyytyväisyyttä sekä työyhteisön ilmapiiriä, ei kohdeorganisaatiota mainita tässä tutkimuksessa nimeltä, eikä tutkielmassa eritellä sen toimialaan tai muihin tunnistettaviin tietoihin liittyviä seikkoja. Vaatimus kohdeorganisaation anonymiteettiin nousi yrityksen johdolta.

Tutkimuksessa selvitetään kohdeorganisaation työntekijöiden kokemuksia ja käsityksiä työntekijöiden keskinäisestä palautteesta. Koska kohdeorganisaationa toimii yksittäinen yritys,

vaikuttaa se tämän tutkimuksen tulosten tarkasteluun etenkin yleistettävyyden näkökulmasta. Toisaalta organisaatio on suomalaisen yritysmaailman näkökulmasta melko suuri, joten myös aineiston koko on melko laaja. Kohdeorganisaation organisaatorakenteessa toimitusjohtajan alaisuudessa työskentelee neljä johtajaa, jotka vastaavat jokainen yhdestä yksiköstä, minkä lisäksi toimitusjohtaja vastaa viidennen yksikön toiminnasta. Kohdeorganisaation henkilöstöstrategiassa painotetaan tällä hetkellä esimiesviestintää sekä henkilöstön koulutukseen ja työhyvinvointiin liittyviä asioita.

Tutkijan suhde kohdeorganisaatioon pohjautuu aiempaan työsuhteeseen. Tämän tutkielman aihepiiri ja varsinainen tutkimusongelma ovat syntyneet tutkijan henkilökohtaisista mielenkiinnonkohteista. Näin ollen kyseessä ei ole kohdeorganisaation tutkijalla suorittama tilaustutkimus, vaan vapaampi yhteistyösopimus, jossa tutkijalle avautuu mahdollisuus empiirisen aineiston keräämiseen, ja toisaalta kohdeorganisaatiolle mahdollisuus saada organisaation toiminnan kannalta hyödyllistä tietoa.

2.2 Hyvinvointi työssä

Työntekijöiden ja työyhteisöjen hyvinvointiin on viime aikoina kiinnitetty yhä enemmän huomiota, kun on havaittu, että yksilön hyvinvointi vaikuttaa koko organisaatioon ja myös työn tuloksellisuuteen (Rauramo 2008). Kiinnostuksesta huolimatta, hyvinvointi käsitteenä on edelleen jokseenkin epäselvä. Esimerkiksi Nakari (2003, 62) kartoittaa työilmapiirin ja työntekijöiden hyvinvoinnin yhteyksiä selvittävässä tutkimuksessaan hyvinvointiin liittyvää käsitteistöä. Hän korostaa, että tutkimuksissa, selvityksissä tai raporteissa ei useinkaan määritellä hyvinvointia kovin tarkasti, vaan sen merkitys konkretisoituu kontekstin mukaan. Hyvinvoinnin mittarit näyttävät vaihtelevan myös sen mukaan, käsitelläänkö yhteisö- vai yksilötason hyvinvointia. Usein käytettyjä mittareita hyvinvoinnin asteen määrittelyssä ovat kiire, stressi, työuupumus, sairauspoissaolot, masentuneisuus, aggressiivisuus, kateus ja ahdistus (ks. Härmä & Nuupponen 2002; Nakari 2003). Loppela (2004, 123) kokoaa omia havaintojaan työhyvinvointi-käsitteestä, ja toteaa sitä käytettävän melko laajalti tarkoittamaan tietyn työyhteisön työntekijöiden subjektiivista kokemusta työkykyynsä, työyhteisön toimivuuteen ja hyvinvointiin liittyvistä tekijöistä.

Työhyvinvointiin vaikuttaa tutkimuksen ja käytännön havaintojen perusteella monenlaiset työhön ja työyhteisöön liittyvät seikat. Esimerkiksi Nakari (2003, 63–80, 111) listaa hyvinvointiin yhteydessä

olevia tekijöitä. Tällaisia ovat esimerkiksi työelämän laatu, työ- ja toimintakyky, stressi, työn psykososiaaliset tekijät sekä työilmapiiri ja työtyytyväisyys, joilla kaikilla voidaan nähdä olevan vaikutuksia joko suoraan tai välillisesti työntekijöiden hyvinvointiin. Työyhteisön kehittämisen näkökulmasta kirjoittava Lindström (2002, 20–21) toteaa, että hyvinvoinnin saavuttamiseksi kehityskohteet liittyvät usein työtehtäviin, työyhteisöön ja sen vuorovaikutukseen, osaamiseen sekä työtyytyväisyyden ja työssä jaksamiseen.

Työhyvinvointiin vaikuttavia tekijät voidaan määritellä myös Maslowin motivaatioteorian pohjalta. Muun muassa Rauramo (2008, 27–36, 122–123) määrittelee työhyvinvoinnin koostuvan tämän tarvehierarkian kautta. Teoriassa tarpeet tai tekijät ovat psykofysiologiset tarpeet, turvallisuuden tarve, liittymisen tarve, arvostuksen tarve sekä itsensä toteuttamisen tarve. Kirjoittajan mallin mukaan liittymisen tarve syntyy ihmisten luontaisesta halusta kuulua ryhmään tai yhteisöön, joka toimii ihmiselle voimanlähteenä. Mallissa työilmapiiri ja työtyytyväisyys esitetään keinoina, joita tutkimalla voidaan arvioida liittymisen tarpeen täyttymistä, ja siten yksilön tai yhteisön hyvinvointia. Työhyvinvointia strategisena ja käytännön ilmiönä tutkielmassaan käsitellyt Mettiäinen (2005, 76) pohtii kokoavasti, että työhyvinvointia tavoiteltaessa yrityksissä usein keskitytään työhyvinvointiin liittyviin helposti käsiteltäviin tekijöihin, kuten työympäristöön, fyysiseen kuntoon sekä terveydentilaan eikä vaikeammin lähestyttäviin, mutta hyvin tärkeisiin tekijöihin, kuten arvostuksen, vaikuttamisen ja hyvän ilmapiirin mahdollistamiseen.

Työyhteisön hyvinvointiin siis vaikuttavat monet tekijät, joista puheviestinnän tutkimuksen kannalta mielenkiintoisimmat ovat työilmapiiri ja työtyytyväisyys, koska nämä ovat läheisimmin yhteydessä ihmisten väliseen vuorovaikutukseen. Lisäksi nämä ilmiöt ovat tutkimusten perusteella merkittäviä työyhteisön toimivuuteen sekä työntekijöiden jaksamiseen ja hyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä (ks. Waris 1997, 110). Työilmapiiriä ja -tyytyväisyyttä käsiteltäessä on huomattavissa, että näitä ilmiöitä tai niihin läheisesti liittyviä asioita kuvaavat useat päällekkäisetkin käsitteet. Esimerkiksi jo suoranaisesti työilmapiirin ja työtyytyväisyyden määritelmiä on vaikea täysin erottaa, koska molemmat ovat yksilöiden käsityksiä omasta työyhteisöstään, ja niihin vaikuttavat usein samankaltaiset tekijät (Ruohotie & Honka 1999, 121–122). Myös työviihtyvyyden käsitteellä ja edellä mainituilla voidaan nähdä olevan yhtenäisyyksiä (Juuti 1998, 44–45). Organisaatioita tutkittaessa viitataan usein myös organisaatiokulttuuriin, jolla on runsaasti yhteyksiä työilmapiirin käsitteeseen (Reichers & Schneider 1990, 5–31). Lisäksi voidaan puhua työnilosta, joka on osatekijä työtyytyväisyydessä sekä -viihtyvyydessä (Varila & Viholainen 2000, 33). Toisaalta myös puhuttaessa työelämän laadusta saatetaan sivuta kaikkia edellä mainittuja käsitteitä tai niiden

merkityksiä (Nakari 2003, 63). Tähän tutkimukseen hyvinvoinnin käsitteistöstä on valittu työilmapiiri sekä työtyytyväisyys. Näiden lisäksi käsitellään horisontaalia viestintää eli työntekijöiden keskinäistä viestintää, joka on yhteydessä niin ilmapiirin kuin työntekijöiden tyytyväisyyteen, ja siten edelleen hyvinvointiin työssä.

2.2.1 Työilmapiiri ja työtyytyväisyys

Työilmapiiri on organisaatioiden toimintaan liittyvä tekijä, jolle ei löydy yksiselitteistä yhteisesti jaettua määritelmää. Pritchard ja Karasick (Ruohotie & Honka 1999, 121 mukaan) määrittelevät työilmapiirin yrityksen sisäisen ympäristön suhteellisen muuttumattomaksi tunnuspiirteeksi, joka muodostuu henkilöstön käyttäytymisestä ja menettelytavoista. Työilmapiiriä ja työoloja tutkinut Juuti (1988, 56) käsittelee organisaatioilmapiiriä (vrt. työilmapiiri) käytännön kautta toteamalla, että organisaatioilmapiiri vaikuttaa henkilöstön käyttäytymiseen luoden tunteen siitä, mikä työyhteisössä on tärkeää sekä hyväksyttävää ja mistä palkitaan tai rangaistaan. Myös organisaatiopsykologisesta näkökulmasta kirjoittavat Reichers ja Schneider (1990, 22) näkevät ilmapiirin konkreettisenä käsitteenä, joka kuvaa yhteisesti jaettuja käsityksiä siitä, miten yhteisössä toimitaan niin formaaleissa kuin informaaleissa tilanteissa.

Nakari (2003, 84) tiivistää ilmapiirikäsitteen määritelmiä toteamalla, että niiden kaikkien ytimenä toimii näkemys, jonka mukaan ilmapiiri muodostuu subjektiivisista havainnoista ja niille annetuista merkityksistä, ilmapiirin havainnoimiseen vaikuttavat yksilölliset ominaisuudet sekä koko organisaatio, ja ilmapiiri muodostuu sekä muuttuu sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Karkeasti kuvailtuna voitaisiin sanoa, että työilmapiiri on sekä toiminnasta syntyvä että toimintaan vaikuttava yksilön tulkinta yhteisestä olotilasta.

Kuten edellä esitetyistä määritelmistä voidaan havaita, työilmapiiri ohjaa ihmisten toimintaa työyhteisöissä. Kopelmanin, Briefin ja Guzzon (1990, 295) mukaan nämä vaikutukset perustuvat siihen, että ilmapiiri toimii välineenä, jonka kautta ihmiset havainnoivat ympäristöään. Näin ollen tutkijat hahmottavat ilmapiirin olevan kuin suodatin, joka vaikuttaa siihen, miten ympäristö muokkaa työyhteisöissä toimivien asenteita ja käyttäytymistä. Mistä niin kutsuttu hyvä työilmapiiri sitten syntyy? Juutin (1988, 57) mukaan hyvän ilmapiirin luoja ja siten hyvinvoinnin edistäjiä ovat etenkin avoimuus, kunnioitus ja arvostus työyhteisössä. Hän huomauttaa näiden asioiden nousevan esiin erityisesti ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Edellä esitetyt hyvän ilmapiirin perusteet on

todettu paikkansapitäviksi useissa työilmapiiritutkimuksissa, mutta käytännössä näiden yksinkertaisten seikkojen toteuttaminen on vaikeaa, koska ihmiset eivät kykene ”puhumaan auki pinnan alla piileviä ristiriitojaan” (Juuti & Vuorela 2002, 71). Näin ollen viestinnän merkitys ilmapiirin muodostumisessa hyvinvointia edistäväksi on suuri.

Koys ja DeCotiis (1991, 265–281) käsittelevät psykologista ilmapiiriä, jolla he viittaavat yksilöiden tulkintoihin perustuvaa käsitystä organisaation ilmapiiristä. He näkevät hyvän ilmapiirin ulottuvuuksia olevan kahdeksan: autonomia, yhteisöllisyys, luottamus, vaatimukset, tuki, tunnustus, oikeudenmukaisuus ja luovuus. Tutkijat korostavat, että jatkotutkimuksissa olisi aiheellista perehtyä enemmän siihen, miten työntekijöiden keskinäiset suhteet vaikuttavat näihin ulottuvuuksiin ja siten ilmapiiriin. Samansuuntaisia jatkotutkimusaiheita voidaan nähdä kumpuavan myös uusimmasta työolokehitys selvityksestä (Eskola, Huuhtanen & Kandolin 2009, 25). Sen mukaan työntekijöiden arviot työyhteisön ilmapiiristä ovat hieman parantuneet viimeisen kymmenen vuoden aikana. Toisaalta selvityksessä todetaan, että arviot johtamistavoista ovat puolestaan aiempaa kielteisempiä. Voidaankin pohtia, onko työyhteisöissä muilla tekijöillä kuin johtamisella (esim. työtovereilla, ympäristöllä) johtamista suurempi vaikutus ilmapiiriin.

Kuten aiemmin jo havaittiin, työtyytyväisyys ja työilmapiiri liittyvät toisiinsa vahvasti, ja niitä on osittain käsitteinä hieman vaikea toisistaan erottaa (ks. Ruohotie & Honka 1999). Työtyytyväisyyttä ja etenkin työniloa tutkineet Varila ja Viholainen (2000, 33, 68, 106) korostavat, että työtyytyväisyys määritellään usein tarkoittamaan pitkäkestoista mielialaa, joka syntyy, kun työ tarjoaa haasteita, tunnustusta, vastuuta ja mahdollisuuden kehittymiseen. Tutkijat erottavat työtyytyväisyyden osaksi työnilon, joka puolestaan on luonteeltaan spontaani ja tunnepohjainen hetkellinen kokemus erityisestä työssä onnistumisesta ja työtyytyväisyydestä. Tutkijoiden mukaan hyvinvointia edistävän työnilon kannalta työympäristössä on vallittava positiivinen ilmapiiri, jossa työn tekeminen on mielekästä. Tiivistäen he toteavat, että työympäristön edellytykset tyytyväisyyden ja ilon kokemiselle liittyvät lähinnä työn luonteeseen sekä työyhteisön ihmissuhteisiin. Työn piirteitä ja työtyytyväisyyttä tutkinut Waris (1997, 107) havaitsi tutkimuksessaan, että työtyytyväisyys korreloi erityisen vahvasti työn itsenäisyyden sekä työn vaatimien taitojen kanssa.

Työtyytyväisyydellä voitaisiin siis ilmaista yksilössä ilmenevää hyvinvointia, johon vaikuttaa työn luonne, koko työyhteisön toimintatavat ja siinä vallitseva ilmapiiri. Toisaalta on myös havaittu, että työtyytyväisyys ja etenkin spontaani työnilo vaikuttavat positiivisesti myös työilmapiiriin ja

työntekijöiden kanssakäymiseen (Varila & Viholainen 2000, 148). Moniulotteisuutta työtyytyväisyyteen tuo lisäksi se, että työtyytyväisyys ja motivaatio työtä kohtaan ovat merkitykseltään läheiset käsitteet. Näin voidaan olettaa, sillä työhönsä tyytyväinen henkilö on usein myös motivoitunut kyseistä työtä tekemään. Motivaatiota on havaittu lisäävän etenkin uuden oppiminen, haasteellisuus ja vastuun saaminen, jotka tuodaan esiin myös usein työtyytyväisyyttä ja työhyvinvointia arvioitaessa. (ks. Loppela 2004; Marjala 2009.)

Vaikka työtyytyväisyydellä kuvaillaan yksilön suhdetta työhönsä, on huomattava, että siihen vaikuttavat myös työn ulkopuoliset seikat. Johansson (2004, 4–16) listaa suomalaisten työtyytyväisyyttä kartoittavassa tutkimuksessaan, että esimerkiksi perhesuhteet, terveys, ikä sekä sukupuoli vaikuttavat yksilön kokemukseen työtyytyväisyydestään. Tutkijan mukaan työhön liittyvistä seikoista työtyytyväisyyteen vaikuttavat etenkin palkka, työsuhteen laatu sekä työssä kehittymisen mahdollisuudet. Tutkimuksen mukaan työtyytyväisyys kasvaa niillä, jotka saavat työhön liittyvää koulutusta ja mahdollisuuden kehittää omaa osaamistaan.

2.2.2 Horisontaalinen viestintä

Ihmiset viettävät suuren osan ajastaan työpaikalla, minkä vuoksi työntekijöiden keskinäiset (vuorovaikutus-) suhteet ovat ihmisille usein hyvin tärkeitä, ja ystävyysuhteitakin muodostuu (Gordon & Hartman 2009, 115). Edellä havaittiin, että työilmapiiri syntyy vuorovaikutuksessa, kun työyhteisön jäsenet ovat tekemisissä toistensa kanssa. Ilmapiirin kautta työntekijöiden keskinäinen viestintä on tärkeässä osassa hyvinvoinnin mahdollistajana. Muun muassa Nakari (2003, 122) havaitsi tutkimassaan työyhteisössä, että työyhteisön keskimääräistä parempi vuorovaikutus vähentää stressiä sekä sairauspoissaoloja eli lisää työntekijöiden hyvinvointia. Stressitason nousuun tutkijan mukaan vaikuttaa erityisesti työtovereiden keskinäisen luottamuksen ja ongelmien käsittelyn avoimuuden puutteet. Vastaavasti myös Gordon ja Hartman (2009, 121, 123) havaitsivat tutkimuksessaan, että työntekijöiden välinen positiivinen suhde vähentää stressiä, lisää vuorovaikutusta sekä avoimuutta ja edistää työsuorituksia. Sekä kollegiaalinen suhde että ystävyysuhteet lisäävät tutkijoiden mukaan avoimuutta, ja mahdollistavat ideoiden, mielipiteiden ja kritiikin jakamisen.

Työyhteisössä ihmissuhteet ja vuorovaikutus vaikuttavat merkittävästi myös työtyytyväisyyteen, ja esimerkiksi työn ilon pääedellytykseksi on tutkimuksessa noussut työtoverit sekä heidän kanssaan

toimeen tuleminen (Varila & Viholainen 2000, 105, 111). On huomattava, että vaikka kaikissa edellä esitetyissä tutkimuksissa ilmeisesti käsitellään työntekijöiden välistä vuorovaikutusta ja sen yhteyttä työhyvinvointiin, ovat tutkimusten tulokset seurausta erilaisista tieteellisistä ja käsitteellisistä lähtökohdista. Kuitenkin voidaan olettaa, että esimerkiksi ilmaisut ”työyhteisön vuorovaikutus”, ”työntekijöiden välinen positiivinen suhde” sekä ”työtovereiden kanssa toimeen tuleminen” kuvaavat kaikki ainakin osittain nimenomaan työtovereiden keskinäisessä vuorovaikutuksessa ilmeneviä seikkoja.

Yli 55-vuotiaiden työntekijöiden kokemuksia työhyvinvoinnista tutkinut Marjala (2009, 163) havaitsi, että työtovereiden keskinäinen yhteisöllisyys ja etenkin avoin keskustelu ja vuorovaikutus nousivat yhdeksi osaksi työhyvinvointia. Tutkimuksessa ilmeni, että avoimuus sekä yhteisöllisyys mahdollistavat sosiaalisen tuen saannin työyhteisössä. Myös Rauramo (2008, 130–132) mainitsee luottamuksen ja avoimuuden osana hyvinvoivan työyhteisön viestintää, ja lisää, että luottamus perustuu organisaation ja työyhteisön kulttuuriin. Tässä havainnoissa ilmenee juuri yleinen näkemys siitä, että organisaation kulttuuri ja siellä vallitseva ilmapiiri vaikuttavat ihmisten väliseen vuorovaikutukseen. Ilmapiirin ja vuorovaikutuksen yhteys onkin mielenkiintoinen, koska toisaalta ilmapiiri vaikuttaa vuorovaikutukseen, mutta vastaavasti vuorovaikutus vaikuttaa ilmapiiriin. Toisinaan voikin olla haastavaa ratkaista, kumpi tekijä vaatii toimenpiteitä. Yleisesti ottaen voidaan kuitenkin olettaa, että vain yksilöihin ja heidän käyttäytymiseensä voidaan vaikuttaa, eli vuorovaikutukseen, ja sitä kautta ilmapiiriin. Rauramo (2008, 131) korostaa, että horisontaaliseen viestintään voivat vaikuttaa parhaiten työntekijät itse, sillä jokainen yksilö voi vaikuttaa viestinnän luonteeseen ja esimerkiksi ongelmatilanteiden ratkaisuun sekä niiden ehkäisemiseen.

Anderson ja Martin (1995, 256–261) tutkivat työntekijöiden motiiveja viestiä työtovereidensa kanssa, ja huomasivat, että työntekijöille työtoverit ovat esimiehiä oleellisempia viestintäkumppaneita työyhteisöissä. Tutkimuksessaan havaittiin myös, että työntekijät, jotka viestivät keskenään affektiivisista ja yhteisöllisyyden tarpeista olivat erittäin tyytyväisiä työhönsä ja kokivat työn iloa. Tutkimuksessa myös ilmeni, että työntekijät eivät viesti keskenään vain täyttääkseen työpäiviään, vaan kokeakseen ystävällisyyttä, yhteisöllisyyttä ja välittämistä. Lisäksi tutkijat havaitsivat naisten viestivän työtovereidensa kanssa affektiivisista tarpeista, kun taas miesten viestintää motivoi usein kontrollon tarve.

3 PALAUTE OSANA TYÖYHTEISÖN VIESTINTÄÄ

Käsitteenä palaute on monitahoinen: yksiselitteistä tieteellistä määritelmää sille ei ole. Lisäksi palaute käsitetään eri tieteissä kuvaamaan hieman erilaisia asioita ja ilmiöitä (ks. Cusella 1989). Kasvatustieteissä palaute käsitteenä liittyy vahvasti oppimiseen ja kehittymiseen. Hirsjärvi (1983) määrittelee käsitesanakirjassa palautteen olevan osa yksilön itsesäätelyn prosessia, jossa ihminen saa tietoa toiminnastaan ja käyttää saamaansa tietoa jatkaessaan samaa tehtävää. Määritelmä on kirjassa liitetty vahvasti nimenomaan lasten oppimiseen koulussa, kotona ja harrastustoiminnassa, mutta perusmuodoltaan palaute voidaan ymmärtää samoin niin lasten kuin aikuisten toiminnassa.

Frandsen ja Millis (1993, 88) kartoittivat palautteeseen liittyvää viestinnän näkökulmasta tehtyä tutkimusta ja huomasivat, että palautteen moninaiset määritelmät voidaan katsoa olevan lähtöisin kyberneettisen koulukunnan näkemyksestä, jossa palaute on tietoa siitä, millainen systeemin tuotos on suhteessa tavoitteeseen. Tutkijat kuitenkin huomauttavat, että palautteen määritelmää on laajennettu koskemaan kaikkea tietoa, joka liittyy tuotokseen, ja jolla on mahdollisuus vaikuttaa systeemin käyttäytymiseen. Tutkijat myös lisäävät, että yleisesti tutkimuksessa palaute nähdään prosessina, johon vaikuttavat monet kognitiiviset, affektiiviset ja behavioraaliset tekijät niin palautteen antajassa kuin vastaanottajassakin.

Edwards puolestaan (1990, 103) tuo esille palautteen määritelmän symbolisen interaktionismin näkökulmasta. Sen mukaan palaute on vuorovaikutuksen ja itsen muodostumisen lähtökohta, sillä itseys juontuu sosiaalisesta vuorovaikutuksesta, kun ihmiset käyttäytyvät saamansa palautteen mukaan. Tällöin palautetta ei välttämättä mielletä käsittelemään vain tietyn tehtävän suorittamista vaan muutakin sosiaalista käyttäytymistä.

Työyhteisössä toimiville palaute tarkoittaa erilaisia asioita ja monenlaista käyttäytymistä. Toisille pienet kiitoksen sanat, kannustaminen ja ohjeiden antaminen ovat palautetta (Huttunen 1999, 63), kun taas toisille palautteen tulee sisältää selkeä arvio tapahtuneesta toiminnasta. Palaute onkin aina subjektiivinen kokemus, joka myös vaihtelee eri konteksteissa, kuten viestintä yleisesti. Työyhteisössä esimerkiksi työntekijän ja esimiehen välinen palaute poikkeaa muodoiltaan ja merkitykseltään esimerkiksi työntekijöiden keskinäisestä palautteesta (Andrews & Kacmar 2001). Työyhteisöissä ilmenevää palautetta kattavasti tutkinut London (2003, 11) määrittelee palautteen ihmisten suorituksistaan saamaksi tiedoksi, joka ilmaisee arvion suorituksen ja siihen liittyvän

käyttäytymisen laadusta. Palautteen vaikutuksia tiimityöskentelyyn psykologisesta näkökulmasta tutkinut Leivo (2000, 42) havaitsi, että palaute on keino, jolla arvioitavat saavat tietoa omasta suorituksestaan organisaation tavoitteisiin ja työn vaatimuksiin nähden. Myös Ranki (1999, 95) määrittelee palautteen tiedoksi tuloksista sekä työssä edistymisestä. Hän korostaa työyhteisön oppimiseen painottuvassa kirjassaan palautteen olevan parhaimmillaan keskustelua ja vuorovaikutusta, ei yksipuolista arviointia. Tämä ei kuitenkaan poissulje arvioinnin ilmenemistä keskusteleavassa palauteviestinnässä. Kirjoittaja tuo esille keskustelun merkitystä huomauttamalla, että usein ihmiset odottavat palautteelta enemmänkin uusia ajatuksia ja mielipiteitä, eivät välttämättä absoluuttista totuutta.

Palautteella on työyhteisössä monenlaisia tarkoituksia ja tehtäviä. London (2003, 11,15) toteaa, että työyhteisöissä ihmiset yksinkertaistettuna antavat palautetta vahvistaakseen toisten hyvää käyttäytymistä, ja vastaavasti korjatakseen huonoa. Kirjoittaja jatkaa, että palautteella on painoarvoa, sillä se ohjaa ja motivoi, kannustaa itsearviointiin sekä edistää suhteita ja ryhmien toimintaa. Myös Leivo (2000, 43–44) korostaa palautteen monenlaisia tehtäviä ja hyötyjä työelämässä. Hän esimerkiksi havaitsi tutkimuksessaan palautteen parantavan työtyytyväisyyttä sekä mahdollistavan työilmapiirin positiivisen muuttumisen. Suuri osa edellä esitetyistä palautteen tehtävistä ja tarkoituksista ilmenee jo 1980-luvun lopussa tehdyssä katsauksessa palautteeseen liittyvistä tutkimuksista (Cusella 1989, 631). Uuden vuosituhannen näkökulmiin palautteesta kuuluu Leivon (2000) mainitsemat työhyvinvointiin vaikuttavat työtyytyväisyys sekä työilmapiiri.

Palaute on tärkeä osa työyhteisöjen ja niissä toimivien ihmisten arkea, sillä palautetta esiintyy varsin monenlaisissa yhteyksissä, ja sen vaikutukset ovat huomattavat. Tiivistetysti palaute käsitteenä voidaan nähdä kahdella tavalla. Se voi olla suorituspalautetta (*performance feedback*), joka on tietoa siitä, onko suoritus ja sitä seurannut tulos hyvä vai huono. Toisaalta palaute voidaan käsittää kyberneettisenä palautteena (*cybernetic feedback*), jolloin sen määritelmä on avoimempi kattaen koko prosessin, jolla systeemin toimintaa säännellään. (Pousette 2001, 16.) Lisäksi palaute on ennen kaikkea käsitettävä vuorovaikutuksen osaksi. Palaute käsitteen viestinnällisyys ilmenee McGee Wangurin (1995, 267) laajassa kirjallisuustutkimuksessa, jossa todetaan poikkitieteellisen kartoituksen pohjalta, että palaute on luonnostaan viestinnällinen prosessi. On kuitenkin todettava, että viestintä ja vuorovaikutus ovat käsitteinä monimerkityksisiä, ja niitä käytetään eri tieteissä ja myös kirjallisuudessa käsittämään erilaisia asioita, mikä vaikuttaa tutkimuksien näkökulmiin, tuloksiin ja sanavalintoihin. Näin ollen ei-viestinnän alan tutkimuksiin on suhtauduttava hieman kriittisesti, mikäli niissä käsitellään viestintää ja vuorovaikutusta.

3.1 Hyvä ja huono palaute

Perinteisesti tutkimuksessa ja arkikielessä palaute on jaettu positiiviseen ja negatiiviseen: kehuihin ja moitteisiin. Myöhemmin on kuitenkin huomattu, että jaottelu ei ole näin suoraviivainen perustuen yksinomaan palautteen sisältöön, vaan suuressa asemassa palautteen vastaanottajan tulkinnoissa on myös tapa, jolla palaute annetaan. Tällöin myös negatiivinen palaute voi olla hyvää ja päinvastoin. Näin ollen on aiheellisempaa puhua hyvästä ja huonosta kuin positiivisesta ja negatiivisesta palautteesta. (Huttunen 1999, 69–70; ks. Tracy, Van Dusen & Robinson 1987.) Berlin (2008, 157–158) selvitti alaisten ja esimiesten välistä palautevuorovaikutusta ja havaitsi myös, että tutkimuksestaan nousseet palautetyypit (palkitseva, herättävä, nostattava, haastava) eivät varsinaisesti sisältäneet positiivista tai negatiivista latausta, mutta ne kaikki voidaan kuitenkin toteuttaa hyvin tai huonosti. Hyvään ja huonoon palautteeseen voidaan liittää monia ominaisuuksia, joista tärkeimmät esitellään edellä. Havainnot perustuvat lähinnä esimiesten ja alaisten väliseen palautteeseen, koska vastaavia tutkimuksia ei työntekijöiden keskinäisen palautteen saralla ole yhtä kattavasti suoritettu.

Positiivisen ja negatiivisen palautteen ulottuvuuksia esimies-alaisviestinnässä työssäkävien opiskelijoiden kokemusten kautta tutkineet Geddes ja Linnehan (1996, 331–334, 339) havaitsivat, että positiiviseksi palautteeksi koettiin tavallisten kehujen lisäksi myös palaute, joka sisälsi parannusehdotuksia. Tutkijoiden mukaan tällainen palaute olisi perinteisesti nähty negatiivisena. Tutkimuksessa havaittiin lisäksi, että negatiivinen palaute on huomattavasti moniulotteisempi konsepti kuin positiivinen, sillä positiivinen palaute on helpommin hyvää kuin negatiivinen. Negatiiviseen palautteeseen on tutkijoiden mukaan keskityttävä enemmän, ja mietittävä sen selkeyttä, rakentavuutta ja asiasisältöä. Negatiivisen palautteen moniulotteisuus osittain selittää, miksi negatiivisen palautteen antaminen ja vastaanottaminen koetaan usein hyvin vaikeaksi.

Myös London (2003, 16–17) käyttää ”tapaan” perustuvaa luokittelua jakamalla palautteen rakentavaan ja hajottavaan. Hänen mukaansa rakentava palaute ei aina ole positiivista, mutta oleellista on, että se tulkitaan vastaanottajan toimesta, kuten lähettäjä on tarkoittanut. Lisäksi palaute on kirjoittajan mukaan rakentavaa, kun se tarjoaa konkreettista tietoa ja pyrkii auttamaan, parantamaan tai kannustamaan, kun taas hajottava palaute on usein ympäröivää eikä tarjoa parannusehdotuksia. Käsitteinä rakentava ja hajottava palaute ovat hieman vaikeasti sulautettavissa suomen kieleen, jossa usein käytetään sanaa ”rakentava” erityisesti puhuttaessa kritiikistä. Tämän vuoksi on suomalaisessa tutkimuksessa selkeämpää käyttää yksinkertaisia määritelmiä hyvä ja

huono palaute. Näin tekee myös Venninen (2007, 238), jonka tutkimuksessaan käyttämä ohjeistus palautteesta sisältää ajatukset siitä, että *hyvän* palautteen tulee olla konkreettista ja koskea muutettavissa olevaa asiaa. Lisäksi tutkijan mukaan palautteen tulee olla minä-muotoista, sen ajoitus on oltava sopiva ja palautetta annettaessa on vältettävä ”tuomarin roolia”.

Opiskelijoiden kokemuksia eri lähteistä (esim. opettaja, esimies, ystävät) saatavasta hyvästä ja huonosta kritiikistä tutkineiden Tracyn ja kumppaneiden (1987, 51–54) tutkimuksessa huonosti annetun kritiikin piirteiksi nousi kolme seikkaa: kritiikin antajalla ei ollut riittävästi tietoa asiasta, kritiikki rikkoi näkemyksiä siitä, missä tilanteessa palautetta on sopivaa antaa (esim. kahden kesken tai julkisesti) ja kritiikkiä annettiin jo tiedossa olevasta asiasta. Lisäksi tutkimuksessa ilmeni, että huonoksi koettuun kritiikkiin liittyi myös usein äänen korottaminen, negatiivisen kielen käyttö sekä jo muissa tutkimuksissa havaittu epäselvyys. Hyvään kritiikkiin yhdistyivät jo edellä mainitut parannusehdotukset sekä palautteen vaatiman muutoksen perusteleva vastaanottajan näkökulmasta ja positiivisen palautteen antaminen kritiikin yhteydessä. Myös Berlinin (2008, 178, 194) haastattelemat työntekijät pitivät hyvin annettua positiivisen ja negatiivisen palautteen yhdistelmää rakentavana. Hyvä positiivinen palaute oli tutkittavien mukaan osuvaa, innostavaa sekä ohjaavaa, ja huonon palautteen ominaisuuksiksi mainittiin tutut puutteellisuus ja ympäröivä epäselvyys. Tutkimuksessa ilmeni myös, että yhteisenä piirteenä hyvinä mieleen jääneissä palautekokemuksissa (sisällöltään niin positiivisissa kuin negatiivisissa) ilmeni sujuva vuorovaikutus, joka edisti palautteen onnistumista.

Tracy ja kumppanit (1987, 49–51, 58) tiivistävät havaintojaan toteamalla, että kritiikin hyvyys tai huonous riippuu erityisesti kontekstista, ja siihen liittyvistä odotuksista ja lainalaisuuksista sekä siitä, miten palaute annetaan. Tutkimuksessa esimerkiksi havaittiin, että ihmiset odottavat tietyiltä ryhmiltä tietynlaista palautetta: esimiehiltä ei odoteta palautetta ulkonäöstä, eikä vastaavasti tuntemattomilta kritiikkiä yleisistä elämänvalinnoista. Tutkijoiden mukaan on oleellista huomata, että hyvän ja huonon kritiikin tai palautteen ominaisuudet antavat lähtökohdat toimivalle palautteelle, mutta pohjimmiltaan viestintä pohjautuu sosiaaliseen tilannetajuun. On kuitenkin syytä korostaa, että yksilön viestintätaitoja, ja siten palautteen anto- ja vastaanottamistaitoja voidaan kehittää (ks. Venninen 2007), eikä viestintää tule nähdä näin synnynnäisenä ominaisuutena kuin edellä esitetystä voisi ymmärtää.

3.2 Vastavuoroinen palaute: antaminen ja vastaanottaminen

Kuten edellä huomattiin, palautteen hyvyyteen tai huonouteen vaikuttavat tietyt palautteen ominaisuudet sekä tapa, jolla palautetta annetaan. Toisaalta myös palautteen vastaanottajalla on prosessissa roolinsa, koska pohjimmiltaan kyse on vuorovaikutustilanteesta. Luokanopettajien käsityksiä tiimityöstä tutkinut Willman (2001, 53) korostaa vuorovaikutuksen sekä vastavuoroisen palautteen merkitystä tiimin toiminnalle ja kehitymiselle. Tutkija viittaa Sharaniin (1996), joka on tutkimuksissaan luonut kattavat näkemykset siitä, mihin niin palautteen antamisessa kuin vastaanottamisessakin tulee kiinnittää huomiota. Palautteen antamisessa tämän mukaan on tärkeää, että palaute on kuvailevaa eikä tuomitsevaa, se annetaan lähellä tapahtumahetkeä, se kohdistuu muutettavissa olevaan asiaan ja palautteen tulisi liittyä mieluummin yksittäiseen selkeään asiaan kuin yleiseen käytökseen. Vastaavasti palautteen vastaanottamisessa oleellista on, että palautteen saajan tulee olla halukas saamaan palautetta ja rohkaista muita selventämään ajatuksiaan sekä kertoa toisille, mitä mieltä on saamastaan palautteesta. Lisäksi Sharanin (1996) näkemyksessä korostuu molemminpuolinen arvostus sekä palautteen antamiselle ja vastaanottamiselle myötämielinen ilmapiiri. Vaikka Willmanin (2001) tutkimus perustuu tiimeissä työskentelevien ihmisten vuorovaikutukseen sekä palautteeseen uskon hänen näkemystensä toimivan myös laajemmin työyhteisöissä, joissa ihmiset työskentelevät osittain erilaisissa projektiryhmissä ja tiimeissä sekä osana laajempaa yksikköä tai vastaavaa työyhteisöä.

Yhteisöllistä palautetta ja sen kehittämistä päiväkodin työntekijöiden keskuudessa toimintatutkimuksen keinoin tutkinut Venninen (2007, 208, 238–241) havaitsi, että palautteen antaminen ja vastaanottaminen vaatii vastavuoroista kunnioittamista, toisen työn arvostamista ja uskomista siihen, että toinen tarkoittaa hyvää antamallaan palautteella. Myöhemmin hän vielä tiivistää vastavuoroisen palautteen onnistuvan, kun se nähdään vuorovaikutuksena. Tällä tarkoitetaan, että taitavassa palautteen antamisessa ja vastaanottamisessa pätevät samat asiat kuin hyvässä vuorovaikutuksessa yleensäkin. Näin ollen palautteen antajan ja vastaanottajan välinen luottamus, antajan kyky keskittyä palautteen saajaan sekä vastaanottajan halu kuunnella ja osallistua aktiivisesti palautetilanteeseen nousevat tärkeään asemaan. Myös Berlin (2008, 194, 211) havaitsi omassa esimiesten ja alaisten palautetta käsittelevässä tutkimuksessaan, että palautteeseen liittyvä viestintä on kaksisuuntaista vuorovaikutusta ja merkitysten luomista. Tutkija myös esittää tutkimuksensa uutena löydöksenä sen, että palautteen yhteydessä koettu vuorovaikutus ei ole irrallinen henkilöiden jo olemassa olevasta yhteistyösuhteesta.

”Palautteen antaminen ja vastaanottaminen näyttää liipaisevan yhtä vaikeinta taitoaluetta puheviestinnässä” pro gradu -tutkielmassaan esimiesten ja alaisten käsityksiä palautteesta työyhteisössä tutkinut Huttunen (1999, 72) toteaa työnsä lopussa, eikä ole ainoa, joka tällaisia huomioita on tehnyt. Myös London (2003, 1) huomauttaa, että vaikka palautteen merkitys työyhteisöissä nähdään selvänä, monet pitävät palautteen antamista ja vastaanottamista epämiellyttävänä. Monenlaiset syyt vaikuttavat siihen, miten ihmiset käyttäytyvät palautteen antajina ja vastaanottajina. Näitä käsitellään seuraavassa luvussa.

3.3 Palautteeseen vaikuttavat tekijät

Londonin (2003, 51, 57-62) mukaan syitä, jotka vaikuttavat palautteen antamiseen ja toisaalta vastaanottamiseen saattaa olla useita. Palautteen antaja voi esimerkiksi olla puolueellinen arvioimaan toista rehellisesti, antaja voi myös pelätä toisen tunteiden loukkaamista, toisaalta vastaanottajan voi olla vaikea suhtautua kriittiseen palautteeseen ja hän voi suoranaisesti pelätä arvioinnin kohteeksi joutumista. Kirjoittajan mukaan ihmiset arvioivat toisiaan aina suhteessa omiin odotuksiinsa, jolloin palautetta annetaan, jos odotuksiin ei vastata. Lisäksi palautteen antamiseen vaikuttaa kirjoittajan mukaan se, että ihmiset syyttävät omista virheistään ympäristöä, mutta toisten virheistä näitä itseään. Tämänkaltainen yleistys on tavallinen, mutta on syytä huomata, että on myös sellaisia ihmisiä ja työntekijöitä, jotka syyttävät itseään niin omista kuin muidenkin virheistä. Kirjoittaja korostaa lopuksi empatiakyvyn merkitystä palautteen antamisessa, sillä sen avulla pystytään ymmärtämään toisen toimintaan vaikuttaneita asioita.

Palautteen vastaanottamiseen vaikuttaa persoonallisuus ja oppimisorientaatio. Tunnolliset ja tehokkaat ihmiset ovat motivoituneimpia palautteen käyttäjiä. Lisäksi korkeasti oppimisorientoituneet ihmiset ottavat mielellään palautetta vastaan, kun taas heikosti oppimisorientoituneet eivät halua toisten kiinnittävän huomiota heidän heikkouksiinsa. Ihmisten reaktioihin palautetta vastaanotettaessa vaikuttaa myös se, millaista palaute on (rakentavaa vs. hajottavaa / hyvää vs. huonoa) ja millainen suhde heillä on palautteen lähteeseen eli antajaan. (London & Sessa 2006, 316.) Taggar & Brown (2006) tutkivat opiskelijoista muodostetuissa tiimeissä palautteeseen vaikuttavia tekijöitä. Tutkimuksessa havaittiin, että ihmiset saattavat olla puolueellisia antaessaan palautetta toisilleen, jolloin jopa tiedostamattomat ja tahattomat tunteet vaikuttavat palautteen vastaanottamiseen, ja myös antamiseen. Tällöin tärkeäksi vaikuttavaksi tekijäksi muodostuu palautteen antajan ja saajan suhde eli, pitääkö toisesta ihmisestä. (ks. Gordon &

Hartman 2009.) Berlinin (2008, 177) tutkimuksen mukaan ihmisten on vaikea vastaanottaa palautetta, joka on ristiriidassa heidän omiin näkemyksiinsä, riippumatta siitä onko palaute sisällöltään positiivista vai negatiivista. Tällöin saatu palaute luultavasti koetaan odotusten vastaiseksi. Koko palauteprosessiin näyttääkin vaikuttavan suuresti ihmisten odotukset: odotukset muiden käytökselle, odotukset omasta menestyksestä sekä odotukset palautteen antajasta suhteessa palautteen aiheeseen (ks. Berlin 2008; London 2003; Tracy ym. 1987).

Suomalaisissa työyhteisöissä myös kulttuuriin liittyvät tekijät vaikuttavat palautteeseen. Huttunen (1999, 53–55, 64) perehtyi tutkimuksessaan asioihin, jotka alaisten ja esimiesten mukaan vaikuttavat palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen. Tutkija havaitsi, että tutkittaville myös myönteisen palautteen antaminen ja vastaanottaminen on toisinaan hankalaa, koska suomalaiset eivät ole tottuneita jakamaan tai saamaan kehuja. Myönteisen palautteen antaminen ei kokemusten mukaan tunnu aina luontevalta ja kehuja saadessa usein vähätellään omaa osaamista. Tutkimuksessa palautteeseen vaikuttaviksi tekijöiksi nousivat suomalaisen kulttuurin palautevastaisuuden lisäksi, työpaikan ilmapiiri, palautteen antamistapa sekä tilanteessa olevien henkilöiden keskinäiset suhteet. Tutkimuksessa ilmeni, että palautetta on vaikea antaa, koska suomalainen puhe-kulttuuri on hiljainen ja toista kunnioittava. Toisaalta tutkija huomauttaa tutkimushenkilöiden tuoneen ilmi, etteivät he arvosta tällaista käyttäytymistä, vaan toivovat avoimempaa vuorovaikutusta. Avoimen vuorovaikutuksen sekä hyvän työilmapiirin voidaan nähdä liittyvän toisiinsa, jolloin tutkimuksessa työilmapiirin rooli palautteessa näyttäytynee entistä tärkeämpänä.

3.4 Työntekijöiden keskinäinen palaute

Työntekijöiden keskinäistä palautetta ei ole tutkittu etenkin suomalaisessa työkontekstissa kovin kattavasti. Tämän vuoksi myös ilmiöön liittyvät käsitteet ovat vaihtelevia. Itsessään jo työntekijä–työntekijä kontekstissa ilmenevää palautetta on tutkimuksissa kuvattu erilaisilla termeillä, kuten yhteisöllinen palaute, kollegiaalinen palaute tai vertaispalaute (esim. Venninen 2007; Kohvakka 2007). Englannin kielisessä kirjallisuudessa käytetään esimerkiksi käsitteitä *coworker feedback* tai *peer feedback* (esim. Kohli & Jaworski 1994; London 2003), jotka vapaasti suomennettuna ovat työtoveripalaute ja vertaispalaute.

Tässä tutkimuksessa työntekijöiden toisilleen antamaa ja toisiltaan vastaanottamaa palautetta kutsutaan työntekijöiden keskinäiseksi palautteeksi. Käsitteenä tämä on suomen kieleen sopiva ja

selkeästi ymmärrettävissä. Lisäksi sanana keskinäinen sisältää oletuksen kahden ihmisen välisestä vuorovaikutuksesta palautteen osana, toisin kuin esimerkiksi vertaispalaute voidaan mieltää vain toisten antamaksi arvioksi. Vertaispalaute liitetään usein myös koulukontekstiin. Sanana keskinäinen sopii puheviestinnän tutkimukseen, koska tieteessä vähintään kahden ihmisen välistä vuorovaikutusta kutsutaan interpersonaaliseksi viestinnäksi, jonka suomenkielisenä versiona voidaan käyttää sanaa keskinäisviestintä (Kielijelppi 2010). Tässä tutkimuksessa työntekijöiden keskinäinen palaute viittaa palautteeseen, joka ilmenee samalla organisaatiotasolla työskentelevien ihmisten välillä, joihin voidaan viitata sanoilla kollega tai työtoveri. Oleellisinta on, että tutkimuksessa ei käsitellä esimiesten ja alaisten välistä palautetta.

Työntekijöiden keskinäinen palaute jää työyhteisöissä usein esimiehiltä saatavan palautteen varjoon, koska palautteen antaminen nähdään yhtenä johtamisen tehtävistä. Esimerkiksi työnilon tutkimuksessa Varilan ja Viholaisen (2000, 119) tutkimushenkilöinä toimineista pääasiassa julkisen sektorin työntekijöistä yli kolmannes piti tärkeänä työtovereiden antamaa palautetta, kun taas yli puolet piti esimiehen palautetta merkityksellisenä. Nämä havainnot palautteesta ovat verrattavissa huomioihin yleisesti viestinnän merkityksestä työntekijöiden työssä suoriutumisen kannalta. Usein työtovereilta koetaan saatavan hyödyllistä tietoa, mutta tuottavuuden kannalta esimieheltä saatava tieto nousee tärkeämpään asemaan (Clampitt & Downs 1993, 19). Myös Andrews ja Kacmar (2001, 209) toteavat, että tiedollisesti merkitykselliset palautelähteet työntekijöille ovat heikoimmasta tärkeimpään: organisaatio, työtoverit, esimies, tehtävä sekä henkilö itse. Toisaalta on pohdittava, kuinka suuri vaikutus organisaation tavoilla ja esimiesten näkemyksillä on siihen, mistä lähteestä saatua palautetta pidetään tärkeimpänä tai oleellisena. Kuten aiemminkin on todettu, organisaatio kokonaisuudessaan vaikuttaa suuresti sen sisällä käytävään viestintään ja vuorovaikutukseen.

Työntekijöiden keskinäisen palautteen merkitystä työntekijöille on tutkittu melko vähän. Aiempi tutkimus ei juuri anna selvyyttä siitä, kokevatko työntekijät tämän palautteen olevan tervetullutta vai epätoivottua. Voidaan väittää, että työntekijät arvostavat työtovereilta saatavaa palautetta, koska se on vähemmän uhkaavaa ja stressaavaa kuin esimiehiltä saatava. Mutta toisaalta se voidaan nähdä turhana puuttumisena, koska työtovereilla ei ole virallista käskyvaltaa. (Kohli & Jaworski 1994, 82.) Vuorisen, Tarkan ja Meretojan (2000, 278) tutkimuksessa havaittiin, että sairaanhoitajat pitivät työntekijöiden keskinäistä palautetta oikein annettuna tärkeänä tuen muotona, joka vähensi töistä nousevia turvattomuuden tunteita. Andrews ja Kacmar (2001, 220) pohtivat myös työntekijöiden keskinäisen palautteen hyötyjä. Omassa tutkimuksessaan he eivät havainneet työtovereilta saatavan palautteen parantavan työntekijän työtyytyväisyyttä tai sitoutumista, mutta huomauttavat, että

jossain tutkimuksissa yhteyksiä näiden tekijöiden välillä on löydetty. Tutkijat toteavat, että työntekijöiden keskinäisen palautteen merkitystä ja vaikutuksia on aiheellista tutkia myös jatkossa.

Työntekijöiden keskinäisen palautteen määrällistä tai merkityksellistä vähyyttä voi selittää myös työntekijöiden yleiset odotukset. Yleisesti suomalaisessa työkuulttuurissa palautetta odotetaan lähinnä esimiehiltä. Kuten aiemmin on todettu, ihmisten odotukset vaikuttavat suuresti siihen, miten he suhtautuvat palautteeseen (Tracy ym. 1987). Mikäli työyhteisössä työntekijöiden keskinäistä palautetta ei pidetä osana arkista vuorovaikutusta, siihen luultavasti myös suhtaudutaan negatiivisemmin ja toisaalta päinvastoin. Jotta työntekijöiden keskinäisen palautteen tutkiminen olisi mielekästä, on aiheellista esitellä niitä mahdollisuuksia, joita tätä palautetta kehittämällä voitaisiin tavoitella.

3.4.1 Palautteen mahdollisuudet

Organisaatioissa ei ole totuttu juurikaan keskittymään työntekijöiden keskinäiseen palautteeseen, koska sen arvoa ja mahdollisuuksia ei ole tarkemmin pohdittu. Tutkimuksesta ja kirjallisuudesta on kuitenkin havaittavissa monia seikkoja, jotka kannustavat tämän palautemuodon tutkimiseen ja käyttämiseen työyhteisöissä. Esimerkiksi Juuti ja Vuorela (2002, 69–70) toteavat työstä saatavan palautteen olevan erittäin tärkeää jokaiselle ihmiselle, ja siksi sen määrää tulisikin pyrkiä lisäämään. Ehdotuksena kirjoittajat esittävät, että esimiesten tulisi pyrkiä luomaan tehtäviä, joista voisi prosessin kuluessa saada muilta palautetta. Vaihtoehtoisesti tämä voidaan heidän mukaansa mahdollistaa organisoimalla työt horisontaalisesti, jolloin seuraava työvaiheen suorittaja antaa palautetta edelliselle tai toisena keinona voidaan lisätä ryhmänä tai tiiminä työskentelyä. Organisaatioissa erilaisia palautelähteitä tutkineet Andrews ja Kacmar (2001, 223) kannustavat myös yrityksiä pohtimaan, miten työntekijöille voitaisiin mahdollistaa enemmän palautetta työstään.

Ruohotie ja Honka (1999, 85–86) listaavat suomalaisissa yrityksissä ilmenneitä palautejärjestelmien ongelmia. He mainitsevat vaikeuksiksi muun muassa seuraavat asiat: esimiehet osaavat usein antaa palautetta vain tuloksista eivät prosessista, henkilöstö ei saa kaipaamansa yksilöllisempää tietoa omasta toiminnasta eikä ylipäänsä riittävää määrää palautetta ajoissa heti tapahtuneen jälkeen. Myös Berlinin (2008, 167) haastattelemat alaiset kokivat, että fyysinen työskentelyetäisyys ja kiire vaikeuttavat esimiesten kykyä havainnoida heidän toimintaansa, ja siten mahdollisuuksiin antaa

palautetta. Samassa tutkimuksessa myös havaittiin, että työntekijät kuulevat mieluummin etenkin kritiikin suoraan työtovereilta kuin esimiehen kautta, mikä saattaa olla yleinen käytäntö monissa yrityksissä. Geddesin ja Linnehanin (1996, 339–340) tutkimuksessa havaittiin, että työntekijät voisivat suhtautua palautteeseen paremmin, mikäli saisivat sitä enemmän työprosessista kuin tuloksista ja sellaisilta henkilöiltä, jotka todella tuntevat työtehtävät ja ovat seuranneet siinä edistymistä. Kun näitä eri kirjoittajien esiin nostamia seikkoja tarkastellaan, voidaan huomata, että ainakin osittain näihin ongelmakohtiin voitaisiin vastata kehittämällä ja lisäämällä työntekijöiden keskinäistä palautetta. Tämä ilmeni myös Steelmanin ja kumppaneiden (2004, 172) tutkimuksessa, jossa perehdyttiin yli 400 työntekijän käsityksiin heidän palauteympäristöstään. Tutkimuksessa havaittiin, että työntekijät kokevat työtovereidensa olevan palautteen antajina helpommin tavoitettavissa kuin esimiehet.

Esimiehen ja alaisen välistä palautekäyttäytymistä tutkittaessa on havaittu, että alaiset pyrkivät usein vaikuttamaan esimiesten suoritusarviointiin miellyttämällä tai korostamalla omia aikaansaannoksiaan (Ruohotie & Honka 1999, 78–80). Onkin pohdittava, olisiko työntekijöiden keskinäisellä palautteella mahdollisuus olla aidompaa, koska työntekijöillä ei ole niin suurta tarvetta vaikuttaa työtovereihinsa, sillä nämä eivät päättä työn jatkuvuudesta tai työtehtävistä.

Vennisen (2007, 215) toimintatutkimuksessa esitetään monia mahdollisuuksia ja hyötyjä työntekijöiden keskinäiselle palautteelle. Tutkija esimerkiksi toteaa, että olisi työyhteisön kehittymisen ja ilmapiirin kannalta hyvä jakaa joitakin johtajuuteen liittyviä tehtäviä, kuten palautteen antaminen, työntekijöiden ja esimiesten kesken. Lisäksi tutkija uskoo työntekijöiden olevan valmiita tällaisiin muutoksiin sekä vastuun laajentamiseen, ja esittääkin yhteisöllisen palautteen olevan edullinen tapa työnantajalle kehittää työntekijöiden ammattitaitoa. Tutkimuksessa kuitenkin huomautetaan, ettei työntekijöiden keskinäistä palautetta tule ottaa aktiivisesti käyttöön ilman kunnon perehtymistä ja harjoittelua. Palauteen harjoitteluun ylipäänsä, ja etenkin työntekijöiden keskinäisessä kontekstissa, kehottaa myös tutkimuksensa perusteella Taggar ja Brown (2006, 102).

3.4.2 Palaute ja työssä kehittyminen

Palauteen yhteys yksilön oppimiseen ja kehittymiseen on ilmeinen: jo edellä esitetyissä käsitteen määrittelyissä tuotiin esiin palautteen suhde toiminnan muuttamiseen ja siten ainakin parhaimmassa

tapauksessa toiminnan parantumiseen eli kehittymiseen. Myös työyhteisöissä toimivat kehittyvät palautteen myötä, ja jatkuva kehittyminen sekä kehittäminen nähdäänkin nykyorganisaatioiden oleellisena voimavarana. Esimerkiksi Järvinen ja kumppanit (2000, 126) toteavat, että työyhteisöjen tulisi jatkuvasti pyrkiä arvioimaan omaa toimintaa sekä tuloksia ja oppimaan tiedon (palautteen) perusteella. Tärkeää on luoda sellainen organisaation rakenne ja ilmapiiri, jossa kehittämisestä tulee olennainen osa yhteisön arkea (Nakari & Valtee 1995, 59). Tässä luvussa tarkastellaan työssä oppimista ja kehittymistä erityisesti työntekijöiden keskinäisen palautteen näkökulmasta.

Vuorinen, Tarkka ja Meretoja (2000, 278–279) perehtyivät tutkimuksessaan sairaanhoitajien käsityksiin työntekijöiden keskinäisen palautteen ja työssä kehittymisen yhteyksistä. Tutkijat havaitsivat, että työntekijöiden keskinäinen palaute ilmeni keinona edistää työntekijän ammatillista kasvua. Hoitajien käsitysten mukaan, työtovereilta saatu palaute edisti parhaiten työssä kehittymistä, kun palautetta sekä annettiin että vastaanotettiin toisen yksilöllisyyttä ja persoonaa kunnioittaen. Lisäksi tutkimuksessa korostui työntekijöiden keskinäisen palautteen mahdollistavan yhteisöllisen ”tässä ja nyt” -tyyppisen oppimisen.

Joensuun (2006, 173–174, 181–183) mukaan työssä kehittyminen nousee jatkuvasti tärkeämpään asemaan työntekijöiden arvomaailmassa. Hän havaitsi it-alalla toimivien työntekijöiden käsityksiä tutkiessaan, että itsensä kehittyminen työssä korostuu, uuden oppiminen motivoi työntekijää, ja kehittymismahdollisuuksia tarjoavaa työnantajaa arvostetaan. Tutkija jatkaa kuvailemalla organisaation sisäisen viestinnän uusia tehtäviä, joilla tavoitettaisiin parhaiten kehittymiskeskineen työntekijä. Hän korostaa, että yhteisymmärryksen sijaan sisäisen viestinnän tulisi mahdollistaa erilaisten mielipiteiden esiintulo eli mahdollistaa kriittisyyden ja uusien ajatusten löytäminen. Viimeiseksi tutkija vielä huomauttaa, että kehittyvässä organisaatiossa ilmapiiri on samanarvoinen ja rento sekä viestintä on spontaania ja epävirallista. Vaikka tutkimuksessa ei suoranaisesti tuoda palautteen käsitettä esiin, voidaan nähdä, että palaute voisi olla mahdollisuus esimerkiksi erilaisten mielipiteiden esiintuomiseksi. Lisäksi kehittymiseen liitettyihin spontaaniuden, samanarvoisuuden ja epävirallisuuden toivomuksiin voitaisiin mahdollisesti vastata ainakin osittain kehittämällä nimenomaan palautetta työntekijöiden keskinäisessä vuorovaikutuksessa.

Työssä oppimisessa ja kehittämisessä on pitkälti kyse toimimisesta toisten työntekijöiden kanssa, vuorovaikutussuhteesta, havaitsivat Collin ja Valleala (2005, 407, 418), jotka tutkivat työntekijöiden keskinäistä vuorovaikutusta ja siinä oppimista analysoimalla työntekijöiden välisiä keskusteluja. He myös huomasivat, että yhteisöllisyyden tunne työilmapiirissä edistää oppimista.

Vastaavia havaintoja esittelee myös Heikkilä (2006, 188, 266) omassa tutkimuksessaan. Nakari ja Valtee (1995, 53) toteavat, että nykyisessä yritysmaailmassa tulos on usein yhteistyössä syntyvää. Tutkijat korostavat, että tällöin tärkein toimintaa ja sen kehittämistä koskeva tieto on työntekijöillä itsellään, jolloin oleellista on saada kaikki osaaminen käyttöön rohkaisemalla tiedon jakamiseen, käyttöön ja jalostamiseen. Lehtonen (2004, 15–21) kuvailee samansuuntaista työntekijöiden osallistumiseen perustuvaa organisaatioiden kehittämismenetelmää, ja kutsuu sitä työkonferenssiksi. Hänen mukaansa kehittäminen yrityksissä on oleellista perustaa tasavertaiseen vuoropuheluun. Edellä kuvailtujen prosessien mahdollistamisessa työntekijöiden keskinäisellä palautteella voidaan nähdä olevan paikkansa tiedon jakamisen ja vuoropuhelun osana.

Järvinen ja kumppanit (2000, 103, 128) tiivistävät oppimisen yhteisöllisyyttä toteamalla, että työyhteisöissä oppimisessa ei ole kyse vain tekemällä oppimisesta, vaan tärkeää on toiminnan tarkastelu ja siitä syntyneiden kokemusten jakaminen työtovereiden kanssa. Näin ollen he määrittelevät oppimisen sosiaalisesti prosessiksi. Lisäksi kirjoittajat tarkentavat, että oppimista ja kehittymistä tapahtuu työyhteisöissä niin julkisilla kuin yksityisillä (työntekijöiden omilla) foorumeilla, joilla käydään arvioimiseen perustuvaa keskustelua. Kirjoittajat huomauttavat, että tätä keskustelua käydään joka tapauksessa. Mikäli sitä ei voi tehdä julkisesti, se tehdään yksityisesti. Voidaan siis olettaa, että jos organisaation ilmapiiri ja käytännöt eivät tue palautteen antamista ja mielipiteiden esittämistä, siirtyy palautekeskustelu enemmän ”selkien taakse”, työntekijöiden yksityisiin keskusteluihin, mikä saattaa lisätä työilmapiirin jännitteitä.

Ryhmässä annettavaa palautetta oppimisen näkökulmasta tarkastelleet London ja Sessa (2006, 316) huomauttavat, että kaikki ryhmät tai esimerkiksi työyhteisöjen tiimit eivät välttämättä saavuta ilmapiiriä, jossa palaute on odotettu osa vuorovaikutusta, ja oppimista arvostetaan. Kirjoittajien mukaan tähän vaikuttavat etenkin aiemmat kokemukset palautteen antamisesta ja saamisesta. Lisäksi he toteavat hieman lakonisesti, että ryhmän tai tiimin jäsenet tai sen ulkopuoliset henkilöt (esim. esimies) voivat säännöstellä palautteen määrää, mutta päätöksen oppimisesta palautteen pohjalta tekee lopulta ryhmä itse. Samankaltaisia mekanismeja palautteen ja oppimisen välillä voidaan havaita myös yksilötasolla: palaute ei pakota oppimaan tai kehittymään.

3.4.3 Palautteen yhteydestä työhyvinvointiin

Palautteen, ja etenkin työntekijöiden keskinäisen palautteen, vaikutukset työhyvinvointiin eivät useinkaan ole suoraviivaisia. Kuten edellä on huomattu, työhyvinvointi koostuu monenlaisista tekijöistä, ja myös se lisää ulottuvuuksia palautteen ja hyvinvoinnin väliseen tarkasteluun. Esimerkiksi Juuti ja Vuorela (2002, 28) tuovat esiin johtamista ja työyhteisön hyvinvointia käsittelevässä teoksessaan, että vain uudistuva ja innovatiivinen organisaatio tarjoaa hyvät edellytykset hyvinvoivalle työyhteisölle. Suoranaisesti tässä ei tuoda esiin palautteen yhteyttä, mutta kuten edellisessä luvussa tuotiin esiin, on työntekijöiden ja työyhteisöjen kehittymisessä sekä uudistumisessa palautteella huomattava merkitys.

Varila ja Viholainen (2000, 114–118) käsittelevät palautteen merkitystä työn ilon sekä tyytyväisyyden ja siten työhyvinvoinnin kannalta. Tutkijat havaitsivat, että palautteen saaminen on työntekijöiden tyytyväisyyden ja työn ilon näkökulmasta tärkeää, jotta nämä saavat tietoa toiminnastaan ja sen vaikutuksista työtovereihin. Tutkimuksessa havaittiin, että työntekijät toivovat, että työtoverit ja esimiehet huomioivat heidät ja heidän työnsä, ja tukevat sekä kannustavat tarvittaessa. Tutkijat huomasivat, että tilanteessa, jossa työntekijän työstä ei olla kiinnostuneita eikä siitä anneta tunnustusta tai palautetta, työntekijä saattavat kokea olevansa työyhteisön kannalta tarpeeton henkilö. Tyytyväisyyden ja palautteen yhteys ilmenee myös Vuorisen ja Kumppaneiden (2000, 278) tutkimuksessa, jossa havaittiin, että työntekijöiden keskinäinen palaute on tärkeä tuen osoittamisen muoto, joka luo työntekijälle turvallisen tunteen.

Venninen (2007, 178) havaitsi tutkimuksessaan, että samankin työyhteisön eri tiimeissä, työntekijöiden keskuudessa, voi vallita erilainen palautekulttuuri, jolla voi tutkijan mukaan olla edistävä tai heikentävä vaikutus. Kirjoittaja ei kuitenkaan tarkenna, mihin tämä vaikutus varsinaisesti vaikuttaa, mutta kuvailun perusteella voitaisiin sanoa, että palautekulttuurilla voi olla edistävä tai heikentävä vaikutus työyhteisön tai tiimin työilmapiiriin. Tähän johtopäätökseen viittaavat tutkijan havainnot siitä, että edistävä vaikutus tuli esiin työtovereiden erilaisuuden huomaamisena, arvostamisena sekä huomioimisena ja vastaavasti heikentävä vaikutus ilmeni vierautena työntekijöiden välillä, jännitteiden ilmenemisenä sekä vastavuoroisuuden puutteena. Näitä johtopäätöksiä tukevat myös Kohvakan (2007, 47) havainnot vertaisarviointien merkityksestä päiväkodin työntekijöille. Kyseisessä tutkimuksessa huomattiin, että työntekijöiden keskinäinen vertaisarviointi lisäsi työviihtyvyyttä, avointa keskustelua sekä yhteistyötä. Tutkittavat pitivät palautetta tärkeänä ja kokivat keskustelun ja rehellisen palautteen lähentäneen tiimin työntekijöitä.

Lisäksi Marjala (2009, 91) havaitsi tutkimuksessaan, että työyhteisö, jossa vallitsee avoin, palautteen antamisen ja saamisen salliva kulttuuri työkavereiden välillä, tukee työntekoa ja työhyvinvointia. Havaintojen perusteella voidaan todeta, että hyvinvoivissa työyhteisöissä keskustellaan avoimesti ja myös palautekulttuuri on kehittynyt. On huomattava, että kahden ensimmäisen edellä esitetyn tutkimuksen aineisto kerättiin päiväkodeissa toimivilta tiimeiltä, joissa työnteko on erityisen yhteisöllistä ja käytännöllistä. Yleistettävämpää tietoa palautteen vaikutuksista tarjoaa Koysin ja DeCotiisin (1991, 270–272) laaja tutkimuskartoitus, jonka pohjalta kirjoittajat toteavat, että hyvät suhteet työtovereihin sekä työntekijän työstään saama tunnustus ja palaute parantavat työntekijöiden käsityksiä ilmapiirin myönteisyydestä. Lisäksi Leivo (2000, 43–44) havaitsi palautteen parantavan työtyytyväisyyttä sekä mahdollistavan työilmapiirin positiivisen muuttumisen.

Pousette (2001, 68) tutki stressin ja palautteen välisiä yhteyksiä työssä, ja havaitsi, että positiivinen palaute vähensi stressiä ja paransi työntekijöiden hyvinvointia, kun taas negatiivisella palautteella havaittiin usein päinvastaisia vaikutuksia. Kyseinen tutkimus oli kuitenkin luonteeltaan hyvin kartoittava, ja siksi tutkija ehdottaa lisätutkimuksia palautteen ja hyvinvoinnin yhteyksien selvittämiseksi. Palautteen yhteydestä hyvinvointiin voidaan katsoa kertovan myös Nakarin (2003, 129) havainnot stressin ja sairauspoissaolojen määrään liittyvistä muuttujista. Tutkimuksen mukaan poissaoloja vähentävä ilmapiiritekijä oli esimieheltä ja työtovereilta saatu arvostus sekä tuki, ja vastaavasti stressiä vähensi arvostus työtovereilta sekä mahdollisuudet keskustella heidän kanssaan. Näiden seikkojen voidaan katsoa liittyvän läheisesti ihmisten kokemuksiin etenkin myönteisestä tai hyvästä palautteesta.

Vaikka tässä on ilmennyt monia tapoja, kuinka palaute on positiivisesti yhteydessä työhyvinvointiin, on myös huomattava, että työyhteisöissä palautetta voidaan käyttää loukkaamistarkoituksessa osana työpaikkakiusaamista ja toisten työn häiritsemistä. Lisäksi huonosti annettu palaute ja toisinaan myös hyvin annettu kielteinen palaute tulkitaan hyödyttömäksi, jolloin se ei kannusta parannuksiin, vaan saattaa synnyttää vihaa ja ärtymystä, ja näin heikentää työhyvinvointia. (London 2003, 4, 116.) Myös Belschak ja Hartog (2009, 296) havaitsivat tutkiessaan työntekijöiden palautteesta seuranneita tunnereaktioita, että etenkin kielteisen palautteen antaminen julkisesti lisää vihan tunteita ja voi aiheuttaa työtoverien loukkaamista. Tutkimuksessa kuitenkin huomautetaan, että tällaista käytöstä voi myös aiheuttaa positiivisen palautteen vähyys, joten mahdollisesti positiivista palautetta lisäämällä voidaan edistää työntekijöiden hyvinvointia ja parantaa työilmapiiriä.

5 ONGELMANASETTELU

Palautetta on tutkittu laajasti jo vuosikymmenten ajan erilaisissa konteksteissa, ja myös työyhteisöissä esiintyvistä palautteista löytyy kattavasti tietoa ja kirjallisuutta. Kuten edellä esitetystä tutkimuksesta ja kirjallisuudesta voidaan havaita, palautetta on tutkittu erityisesti psykologian, kasvatustieteen sekä johtamistieteiden alaisten yksiköiden ja tutkijoiden toimesta. Jo Cusella (1989, 625) kirjoittaa, että palautetta on tutkittu runsaasti organisaatiopsykologian ja -käyttäytymisen näkökulmista, mutta ei niinkään viestinnällisestä perspektiivistä, ja tilanne on edelleen hyvin samankaltainen. Myös Suomessa palautteen tutkiminen viestintätieteissä on jäänyt vähäiseksi. Voidaan kuitenkin väittää, että palaute on selkeästi ihmisten välisen vuorovaikutuksen ja viestinnän osa ja se liittyy erottamattomasti ihmisten keskinäiseen kanssakäymiseen (ks. Edwards 1990; Frandsen & Millis 1993; McGee Wanguri 1995). Tätä näkemystä tukee myös se, että muussa kuin puheviestinnän tai viestinnän alan palautetta käsittelevässä kirjallisuudessa korostetaan palautteen vuorovaikutuksellisuutta ja käsitellään sitä osana ihmisten välisiä suhteita. Onkin siis perusteltua pyrkiä lisäämään tietoa työyhteisöjen palautteesta myös viestinnän näkökulmasta.

Työssä palautteen merkitys on suuri, sillä sen avulla ihmiset tietävät, menestyvätkö tehtävissään ja onko heidän suorituksillaan merkitystä. Perinteisesti työyhteisöissä palaute on nähty esimiehen ja alaisen välisenä viestintätoimintona, jossa etenkin esimies toimii palautteen antajana ja alainen vastaanottajana. Näkemyksen johdosta myös tutkimuksessa on keskitytty tässä suhteessa ilmenevään palautteeseen (esim. Cusella 1989; London 2003). Kuitenkin on havaittu, että myös työntekijöiden keskinäistä palautetta esiintyy työyhteisöissä, mutta sen osalta tehty tutkimus ei ole kovin kattavaa. Tutkimuksissa ei ole laajasti selvitetty työntekijöiden keskinäisen palautteen ominaisuuksia ja sen konkreettista esiintymistä. Myöskään työntekijöiden kokemuksia ja suhtautumista tähän palautteen muotoon ei ole vielä riittävästi selvitetty. Onkin edelleen laajemmin pyrittävä selvittämään, koetaanko palaute henkilöstön keskuudessa turhaksi arvosteluksi vai kaivatuksi kanavaksi saada enemmän palautetta (ks. Andrews & Kacmar 2001; Kohli & Jaworski 1994; Varila & Viholainen 2000). Työntekijöiden keskinäisen palautteen tutkimiseen kannustaa poikkitieteellinen kirjallisuus, jossa voidaan nähdä monia mahdollisuuksia tämän palautteen käytölle ja kehittämiselle yhdeksi työyhteisön voimavaroista (ks. Berlin 2008; Ruohotie & Honka 1999; Steelman ym. 2004; Venninen 2007). Kirjallisuudessa nousee esiin etenkin se, että työntekijät ovat esimiehiä enemmän läsnä toistensa työnteossa, ja siksi kykeneviä antamaan siitä arvokasta palautetta. Lyhyesti voidaan todeta, että työntekijät tarvitsevat palautetta, mutta mitkään

tutkimukset eivät varsinaisesti ole osoittaneet, että vain esimies voisi toimia palautteen antajana (Venninen 2007). Jotta työntekijöiden keskinäistä palautetta voidaan paremmin ymmärtää, ja edellä esitettyihin mahdollisuuksiin tarttua, on tärkeää perehtyä paremmin tähän palautteeseen työntekijöiden näkökulmasta. On ensin selvítettävä, millaista työntekijöiden keskinäinen palaute on ja mitä työntekijät siltä odottavat, ennen kuin voidaan esimerkiksi pyrkiä lisäämään tämän palautemuodon käyttöä organisaatioissa (ks. McGee Wanguri 1995, 286).

Työyhteisöissä ilmenevää palautetta tutkittaessa on usein keskitytty selvittämään palautteen vaikutuksia työntekijöiden motivaatioon, suorituksiin, oppimiseen sekä organisaation tulokseen (Frandsen & Millis 1993; London 2003; Venninen 2007). Lisäksi psykologian näkökulmasta on painotettu ihmisten sisäisiä prosesseja, jotka liittyvät palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen (Belschak & Hartog 2009; Berlin 2008; Cusella 1989). Työssä oppimista käsittelevässä kirjallisuudessa usein mainitaan oppimisen olevan vuorovaikutuksellinen ja sosiaalinen ilmiö, minkä vuoksi sen voidaan nähdä liittyvän hyvin työntekijöiden keskinäisen palautteen tutkimukseen (ks. Collin & Valleala 2005; Heikkilä 2006; Nakari & Valtee 1995). Työntekijöiden keskinäisen palautteen roolia työntekijöiden kehittämisessä ja oppimisessa on tutkittu melko vähän, siksi sitä tarkastellaan kevyesti myös tehtävässä tutkimuksessa. Oppimisen näkökulma on huomioitava, koska voidaan olettaa, että työntekijöiden keskinäinen palaute voisi tällä alueella osoittautua mielekkääksi tuki- ja ohjausmenetelmäksi (ks. Venninen 2007).

Pohdittaessa oppimisen lisäksi muita alueita, joilla työntekijöiden keskinäinen palaute voisi muodostua työyhteisön voimavaraksi, nousee työhyvinvoinnin käsite esiin. Työyhteisöjen hyvinvointia käsittelevässä tutkimuksessa ja kirjallisuudessa palaute nähdään yleisesti yhtenä hyvinvointiin vaikuttavista ilmiöistä (Juuti & Vuorela 2002; Rauramo 2008; Syvänen 2008). Lisäksi työntekijöiden keskinäiset suhteet esitetään näissä teoksissa osana työhyvinvointia, jolloin tutkimuksen suunnaksi on mielekästä ottaa näiden teemojen (palaute, työntekijöiden keskinäinen toiminta) yhdistyminen. Tutkimuksissa on havaittu, että näillä ilmiöillä on keskinäisiä yhteyksiä, mutta yleisesti vaikuttaa siltä, että aiheesta kaivataan vielä lisää tietoa ja tutkimusta (Kohvakka 2007; Koys & DeCotiis 1991; Nakari 2003; Venninen 2007). Tässä tutkimuksessa perehdytään työntekijöiden keskinäisen palautteen ja työhyvinvoinnin yhteyksiin hyvinvoinnin kahden osatekijän, työtyytyväisyyden ja työilmapiirin, kautta. Työilmapiiri ja työtyytyväisyys sopivat käsitteinä puheviestinnän tutkimuksen kiinnostukseksi, koska esimerkiksi työilmapiiri kuvataan usein ihmisten vuorovaikutuksessa syntyväksi organisaation piirteeksi (Nakari 2003). Ja koska työtyytyväisyys on läheisesti yhteydessä ilmapiiriin, voidaan myös sen katsoa osittain syntyvän

vuorovaikutuksen seurauksena. Palaute on myös käytännön tutkimuksissa usein osa erinäisiä ilmapiirikyselyjä, minkä vuoksi näiden yhteyksiä on mielekästä selvittää (ks. Juuti & Vuorela 2002). Kokonaisuudessaan tämän tutkimuksen keskiössä olevat ilmiöt: työntekijöiden keskinäinen palaute, työilmapiiri sekä tyytyväisyys ja työssä kehittyminen yhdistyvät myös siinä mielessä, että ne kaikki ovat tiiviisti yhteydessä työntekijöiden keskinäiseen vuorovaikutukseen ja suhteisiin. Näin ollen ne muodostuvat erityisesti puheviestinnän tutkimukselle mielekkään tutkimuskokonaisuuden. Lisäksi nämä ilmiöt liittyvät kaikki suoraan tai välillisesti työhyvinvoinnin kokemuksiin (ks. Loppela 2004). Koska palautteen yhteyksiä oppimiseen ja kehittymiseen on tutkittu tämän tutkimuksen teemoista kattavimmin, ei sitä käsitellä aivan yhtä laajasti kuin työtyytyväisyyden ja työilmapiirin teemoja.

Edellä esiteltyihin perusteluihin pohjaten tämän tutkimuksen tutkimusongelma on seuraava: Millaisia kokemuksia ja käsityksiä työntekijöillä on heidän keskinäisestä työhön liittyvästä palautteestaan? Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, minkälaisena työntekijöiden keskinäinen palaute työyhteisön arjessa esiintyy eli millaisia kokemuksia työntekijöillä tästä palautteen muodosta on. Lisäksi tarkoituksena on kartoittaa työntekijöiden käsityksiä siitä, mitä he työntekijöiden keskinäiseltä palautteelta odottavat, ja millaista se heidän käsitystensä mukaan parhaimmillaan voisi olla. Tutkimuksessa perehdytään myös siihen, minkälaisia merkityksiä työntekijöiden keskinäisellä palautteella on etenkin edellä esitettyjen työilmapiirin ja työtyytyväisyyden sekä kehittymisen kannalta. Näin pyritään selvittämään, voisiko työntekijöiden keskinäisellä palautteella olla mahdollisuuksia nousta työyhteisön voimavaraksi työntekijöiden näkemyksien mukaan. Tutkimusongelmaa pyritään lähestymään tarkemmin seuraavien tutkimuskysymysten kautta.

Tutkimuskysymykset:

1. Millaisia kokemuksia työntekijöillä on heidän keskinäisen palautteen antamisesta ja vastaanottamisesta?

Tämän tutkimuskysymyksen avulla on tarkoitus ensinnäkin kartoittaa, minkälaisista aiheista ja kuinka paljon työntekijät antavat toisilleen palautetta. Ja toisaalta mistä aiheista, ja kuinka paljon he työtovereiltaan saavat palautetta. Tavoitteena on myös selvittää, millaiset asiat

työntekijöiden kokemusten mukaan vaikuttavat palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen toisilta työntekijöiltä.

2. Millaista työntekijöiden keskinäisen palautteen antamisen ja vastaanottamisen tulisi olla heidän käsitystensä mukaan?

Tällä tutkimuskysymyksellä pyritään selvittämään, millaista työntekijöiden keskinäinen palaute voisi parhaimmillaan olla. Kysymyksellä siis kartoitetaan työntekijöiden odotuksia ja toiveita ko. palautetta kohtaan. Kysymyksellä pyritään selvittämään työntekijöiden käsityksiä esimerkiksi siitä, mistä asioista he voivat toisilleen antaa palautetta, miten se tulisi tehdä ja pitäisikö tällaiseen toimintaan kannustaa. Tavoitteena on myös selvittää työntekijöiden käsityksiä siitä, millainen olisi hyvä tapa vastaanottaa palautetta ja tulisiko palautetta aktiivisesti pyrkiä saamaan ja antamaan.

3. Millaisia käsityksiä työntekijöillä on heidän keskinäisen palautteensa merkityksestä itselle ja koko työyhteisölle?

Tämän tutkimuskysymyksen kautta tavoitteena on laajemmin pyrkiä selvittämään ja ymmärtämään työntekijöiden käsityksiä keskinäisen palautteen merkityksestä itselle ja koko työyhteisölle. Pyrkimyksenä on selvittää, miten työntekijät kokevat keskinäisen palautteen roolin erityisesti työtyytyväisyyden ja työilmapiiriin näkökulmista. Kysymyksellä pyritään myös kartoittamaan työntekijöiden näkemyksiä siitä, miten keskinäinen palaute on yhteydessä heidän työssä kehittymiseensä ja oppimiseensa.

6 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tutkimuksen tarkoituksena on perehtyä työntekijöiden käsityksiin ja kokemuksiin heidän keskinäisestä työhön liittyvästä palautteestaan. Tarkastelun kohteena ovat etenkin palautteen ilmeneminen organisaatiossa ja merkitys työntekijöille itselleen sekä työyhteisölle laajemmin. Tutkimuksen ja kohdeorganisaation saaman hyödyn kannalta on olennaista saada mahdollisimman laaja tutkimusaineisto tutkittavasta organisaatiosta, jotta ihmisten käsitysten kautta voidaan tarkastella myös yleisempiä organisaation viestintärakenteita, eikä päätyä vain kartoittamaan yksittäisten henkilöiden mielipiteitä. Tutkimuksen aihetta ei ole laajasti tutkittu kansainvälisesti eikä etenkin Suomessa, joten kyseessä on vielä osittain tuntematon viestinnän ja organisaatiokäyttämisen ilmiö.

Tämän tutkimuksen tarkoitus on sellainen, että se ei suoranaisesti ohjaa valitsemaan joko kvantitatiivista tai kvalitatiivista lähestymistapaa. Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2008, 134–135) kuvaavat tutkimuksen tarkoituksen ja valittavan tutkimusstrategian tai lähestymistavan yhteyttä. Heidän luokittelunsa mukaan tällä tutkimuksella voidaan nähdä olevan useita tarkoituksia, kuten kartoittava, kuvaileva ja selittävä. Kartoittavuus ilmenee tässä tutkimuksessa lähinnä siinä, että aihetta ei ole erityisen kattavasti vielä tutkittu, joten tarkoituksena on kartoittaa osittain uutta ilmiötä. Erityisesti tämä tutkimus on kuitenkin kuvaileva, sillä sen tarkoituksena on esittää kuvauksia työntekijöiden keskinäisestä palautteesta. Lisäksi tämä tutkimus on osittain selittävä, sillä tutkimuskysymyksillä pyritään selittämään, miten työntekijöiden keskinäinen palaute on yhteydessä työilmapiiriin ja työntekijöihin itseensä. Näistä tarkoituksista kartoittavaan tutkimukseen Hirsjärvi ja kumppanit (2008, 134–135) suosittelivat lähinnä kvalitatiivista lähestymistapaa, ja kuvailevaan sekä selittävään joko kvantitatiivista tai kvalitatiivista lähestymistapaa. Laine (2007, 28–39) toteaa, että kokemuksia tutkittaessa tulisi lähestymistavaksi valita fenomenologinen näkökulma, mikä kuuluu kvalitatiivisen tutkimuksen lajeihin. Kirjoittaja kuitenkin huomauttaa, että kokemusten ja käsitysten tutkiminen (joihin molempiin tässä tutkimuksessa perehdytään) poikkeaa toisistaan, mutta hän ei jatka, pitäisikö käsitysten tutkimiseen valita jokin muu kuin fenomenologinen lähestymistapa.

Ei ole poikkeuksellista, että yhdellä tutkimuksella on monenlaisia tarkoituksia, ja siten myös edellytyksiä niin kvantitatiiviseen kuin kvalitatiiviseen lähestymistapaan. Hirsjärvi ja kumppanit (2008, 131–133) esittävät, että kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen lähestymistapa eivät ole toistensa

vastakohtia, vaan pikemminkin molemmat asettuvat jatkumolle kahden ääripään väliin. Kirjoittajat myös korostavat, että lähestymistapoja on ”käytännössä vaikea tarkkarajaisesti erottaa”, minkä takia niitä voidaan samassakin tutkimuksessa käyttää toisiaan täydentävästi.

Edellä esitettyihin näkemyksiin ja tutkimuksen tarkoitukseen perustuen tämän tutkimuksen teoreettiseksi lähtökohdaksi ja tutkimusstrategiaksi on mielekästä valita kvantitatiiviseen lähestymistapaan perustuva survey-tutkimus, jonka kautta pyritään yleisimmin kuvailemaan, selittämään ja vertailemaan ilmiöitä ihmisjoukolta kerättyyn aineistoon perustuen (Hirsjärvi ym. 2008, 130). Koska tutkimuksessa käsitellään työntekijöiden käsityksiä ja kokemuksia, on oleellista mahdollistaa myös tutkittavien omien näkemysten esiin pääsy. Tavoitteena onkin laajentaa survey-tutkimuksen strukturoitua toteutusmuotoa siten, että myös tutkittavien näkökulmat ja oma ”ääni” pääsisivät paremmin esille. Näin tehtäessä voidaan olettaa, että tämän tutkimuksen kaikkiin tarkoituksiin ja tutkimuskysymyksiin pystytään löytämään mielekkäitä tuloksia.

6.1 Tutkimusmenetelmä

Hirsjärven ja kumppaneiden (2008, 130, 180) mukaan voidaan yksinkertaistettuna sanoa, että tutkimusstrategiana survey-tutkimus johtaa standardoituihin metodivalintoihin, kuten kyselylomakkeisiin tai strukturoituihin haastatteluihin. Nämä menetelmät kirjoittajat toteavat käyttökelpoisiksi, mikäli tutkimuksessa on tavoitteena selvittää ihmisten ajatuksia, tunteita, kokemuksia tai uskomuksia. Koska strukturoitu haastattelu ja toisaalta kyselylomakkeen avoin kysymys ovat käyttötavoiltaan melko lähellä toisiaan keinoina, jotka sallivat vastaajien ilmaista itseään omin sanoin, valitaan tämän tutkimuksen metodiksi kyselylomake, joka sisältää myös avoimia kysymyksiä. Tällainen kyselylomakkeen yhteismuoto mahdollistaa yleisten rakenteiden selvittämisen sekä niiden hieman yksityiskohtaisemman kuvailun. Erilaiset survey-tutkimukset ja kyselyt ovat myös olleet yleinen tutkimusmetodi tutkittaessa palautetta ihmisten välisenä viestintänä (Frandsen & Millis 1993, 85–86), minkä vuoksi kyseisen metodin valinta myös tähän tutkimukseen on perusteltua. Lisäksi kyselylomake mahdollistaa tässä tutkimuksessa myös kokonaistutkimuksen tekemisen, eli kysely toimitetaan kaikille kohdeorganisaation työntekijöille, joiden voidaan olettaa jossain määrin antavan ja saavan palautetta työtovereiltaan. Tällöin tutkimuksen ulkopuolelle henkilöstöstä jätetään toimitusjohtajan lisäksi johtajat, koska näiden tahojen voidaan olettaa antavan ja saavan melko vähän palautetta samalla organisaatiotasolla olevilta työntekijöiltä.

Kyselyn etuina pidetään esimerkiksi sitä, että se mahdollistaa laajan tutkimusaineiston keräämisen, mikä tässä tutkimuksessa oli yksi syy valita kyselylomake tutkimusmenetelmäksi. Toisena etuna voidaan nähdä, että kyselyistä saadun, usein pääasiassa numeerisen, aineiston tallentaminen ja analysoiminen on pitkälle kehitetyillä tietokone-ohjelmilla nopeaa, eikä tutkijan tarvitse kehitellä uusia analyysitapoja. Kyselyn heikkoudet liittyvät siihen, etteivät kyselyyn vastaajat yleensä ole kontaktissa tutkijaan. Tällöin tieto voi jäädä pinnalliseksi ja on esimerkiksi mahdoton varmistua siitä, miten vakavasti vastaajat ovat suhtautuneet kyselyyn, ovatko he ymmärtäneet kysymykset tai kuinka hyvin he tuntevat tutkimuksen aiheena olevan ilmiön ja siihen liittyvät käsitteet. Myös kyselylomakkeissa käytettävät avoimet kysymykset tuovat haasteita tutkimukselle, koska niiden käsittely on vaativaa ja niiden sisältö voi olla varsin kirjavaa. (Hirsijärvi ym. 2008, 190, 196.)

Tässä tutkimuksessa pyritään vähentämään valitun tutkimusmetodin heikkouksia useilla keinoilla. Ensinnäkin kyselyn ymmärrettävyyttä testataan kohdeorganisaation työntekijöillä ennen sen käyttöä. Tutkimushenkilöiden vakavaa suhtautumista tutkimukseen sekä ymmärrystä kyselystä pyritään lisäämään kyselyn saatekirjeellä (liite 2). Tutkimuksessa pyritään vähentämään saadun tiedon pinnallisuutta lisäämällä numeeriseen kyselyyn myös avoimia kysymyksiä.

Tutkimuksen keskipisteessä ja täten myös kyselylomakkeen (liite 1) kysymysten teemoina ovat vastaajan kokemukset ja käsitykset työntekijöiden keskinäisestä palautteesta, tämän palautteen ideaalimuodoista sekä työntekijöiden keskinäisen palautteen merkityksistä työntekijälle itselleen sekä koko työyhteisölle. Kaikista näistä tutkimuskysymyksissä esitetyistä teemoista kyselyssä on sekä asteikkokysymyksiä että avoimia kysymyksiä. Taustatietoina vastaajilta kysytään ikää, sukupuolta, työsuhteen kestoa, työkokemusta, työtehtävien itsenäisyyttä sekä vastaajan koulutustasoa (kysymykset 15–20).

Vastaajien kokemuksia ja käsityksiä työntekijöiden keskinäisestä palautteesta kartoitetaan kyselylomakkeessa asteikkokysymyksillä sekä kolmella avoimella kysymyksellä. Asteikollisissa kysymyksissä selvitetään, kuinka usein vastaajat saavat ja antavat palautetta työtovereilleen (kysymykset 1 ja 2). Avoimissa kysymyksissä taas selvitetään, mitkä asiat vaikuttavat palautteen antamiseen, mikä tekee työntekijöiden keskinäisestä palautteesta helppoa tai hankalaa sekä miltä vastaajasta tuntuu palautetta saadessaan (kysymykset 4, 5 ja 8). Lisäksi Likert–asteikollisessa kokoavassa kolmen teeman väittämäsarjassa on väittämiä, jotka liittyvät näihin ensimmäisen tutkimuskysymyksen aiheisiin (kysymys 10: i, k, l, m, kysymys 11: j ja kysymys 12: g). Kyselyn rakenteesta on myös huomattava, että yksittäiset väittämät saattavat liittyä useaan teemaan ja

tutkimuskysymykseen. Väittämä saattaa perustua kokemukseen, mutta käsitellä esimerkiksi kehittymistä tai työtyytyväisyyttä. Väittämät luokitellaan ja käsitellään tuloksissa siinä teemassa, johon ne vahvimmin liittyvät aikaisemman tutkimuksen ja kirjallisuuden perusteella.

Vastaajien ajatuksia ja käsityksiä siitä, mitä työntekijöiden keskinäinen palaute olisi parhaimmillaan, kartoitetaan kolmella avoimella kysymyksellä sekä Likert-asteikollisten väittämäsarjojen väittämillä. Avoimilla kysymyksillä selvitetään, mistä vastaajat haluaisivat työtovereiltaan palautetta, millaista tämä palaute parhaimmillaan olisi ja miten he toivoisivat toisten toimivan palautteen vastaanottajina (kysymykset 6, 7 ja 9). Likert-asteikollisten väittämäsarjojen avulla kartoitetaan vastaajien ajatuksia työntekijöiden keskinäisen palautteen ideaalista yleisellä tasolla (kysymys 11: c, d, e, f, g, h, i). Sellaiset toiveisiin ja odotuksiin liittyvät väittämät, jotka käsittelevät palautteen merkityksiä työtyytyväisyyden, työilmapiirin tai kehittymisen näkökulmista, käsitellään edellä näiden teemojen yhteydessä.

Kolmannen tutkimuskysymyksen aiheena on selvittää, miten työntekijöiden keskinäinen palaute on yhteydessä yksilön kehittymiseen työssä, työtyytyväisyyteen sekä kokonaisuudessaan työyhteisön ilmapiiriin. Näitä asioita lähestytään kyselyssä kahdella avoimella kysymyksellä sekä Likert-asteikollisilla väittämillä. Avoimissa kysymyksissä selvitetään työntekijöiden käsityksiä siitä, miten työntekijöiden keskinäinen palaute vaikuttaa heidän työtyytyväisyyteensä sekä työilmapiiriin (kysymykset 13 ja 14). Oppimisen ja kehittymisen aiheita selvitetään vain asteikollisessa muodossa (kysymys 10: a, b, kysymys 11: a, kysymys 12: a, f, h), koska näiden asioiden selvittäminen on selkeämpää kuin hieman abstraktimpien työtyytyväisyyden ja työilmapiirin. Likert-asteikolla kartoitetaan työtyytyväisyyteen (kysymys 10: c, d, e, kysymys 12: b, c, d) ja työilmapiiriin (kysymys 10: f, g, h, j, kysymys 11: b, kysymys 12: e, i) liittyviä seikkoja niin yleisellä tasolla kuin etenkin työntekijöiden keskinäisen palautteen näkökulmasta.

Varsinaisten tutkimuskysymysten ulkopuolelle sijoittuu kyselyssä Likert-asteikollinen väittämäsarja (kysymys 3), jossa vastaajien tulee arvioida omia käsityksiään palautteesta. Tämä kysymys on kyselyssä, koska yksilöiden käsitykset palautteesta ovat tutkimusten perusteella hyvinkin erilaisia, ja koska nämä käsitykset vaikuttavat henkilön kokemukseen ja muihin käsityksiin, on niitä aiheellista myös selvittää tutkimuksen tulosten tulkitsemisen kannalta.

6.2 Tutkimusaineiston keruu ja analysointi

Tässä tutkimuksessa aineisto kerättiin sähköisesti kohdeorganisaatiossa jo olevaa www-pohjaista kyselyohjelmaa käyttäen. Raine (2007, 106, 111) käsittelee kattavasti kyselylomaketutkimuksia, ja toteaa, että näin suoritetun kyselyn luotettavuus on hyvä, koska sitä ei ole sidottu tiettyyn aikaan, vaan tutkittavat saavat vastata omalla ajallaan kaikessa rauhassa, ja tässä tapauksessa myös työaikana. Kirjoittaja tuo esille, että sähköisten kyselyjen etuna on vastausten käännettävyys suoraan tiedostoksi tutkijan käyttöön, jolloin aineiston syöttöä ei tarvitse tehdä manuaalisesti, jolloin säästytään mahdollisilta lyöntivirheiltä. Kirjoittaja kuitenkin huomauttaa, että sähköiset kyselyt eivät ole saavuttaneet suosiota kaikkien ihmisten keskuudessa, ja siksi niiden soveltuvuutta tutkimuksen kohderyhmälle tulee miettiä.

Ennen varsinaisen kyselyn avaamista vastaajien käyttöön, kyselylomaketta muokattiin testiryhmän avulla. Testiryhmään kuului kolme kohdeorganisaatiossa työskentelevää työntekijää, jotka eivät kuitenkaan kuuluneet nimenomaan valittuun kohdejoukkoon työtehtävänsä ja organisaatiotasonsa vuoksi. Testiryhmän jäsenet täyttivät kyselyn sähköistä kyselyohjelmaa käyttäen tutkijan ollessa läsnä. Kohdatessaan epäselvyyttä, testiryhmän jäsenet ilmaisivat ongelmakohdan. Kyselyn testaus tehtiin kahden jokaisen testaaajan kanssa erikseen. Kysymyksiä ja epäselvyyttä herättäneet kohdat käsiteltiin tutkijan kanssa, minkä jälkeen kyselylomaketta vielä muokattiin ennen varsinaisen tutkimuksen aloittamista. Myös kohdeorganisaation tiedottaja sekä henkilöstöpäällikkö tutustuivat kyselylomakkeeseen ennen sen käyttöä, ja antoivat siitä tutkijalle palautetta. Nämä henkilöt eivät osallistuneet tutkimukseen.

Kysely julkaistiin 10.2.2011. Tutkimuksen kohderyhmälle, kokonaisuudessaan 134 henkilölle, lähetettiin sähköpostitse kutsu osallistua tutkimukseen. Sähköpostiosoitteet saatiin kohdeorganisaation omasta sisäisestä yhteystietoluettelosta, josta manuaalisesti valikoitiin tutkimuksen kohderyhmään kuuluvat henkilöt. Sähköposti sisälsi kyselyn saateen (liite 2) sekä linkin, jonka kautta varsinaiseen kyselyyn (liite 1) pääsi. Saatteessa kerrottiin tutkimuksen aihe, tietoja tutkimuksen tekijästä sekä tietojen käsittelystä ja ohjeita kyselyn tekoon. Tutkimushenkilöt vastasivat kyselyyn nimettömästi. Heillä oli mahdollisuus palata kyselyssä aiemmin olleisiin kysymyksiin, vaikka olivat ”kääntäneet” sivun. Taustatietoihin oli vastattava, jotta kyselyn pystyi lähettämään. Vastausaikaa tutkimushenkilöille annettiin kaksi viikkoa. Tänä aikana vastaajille lähetettiin sähköpostitse kaksi muistutusta kyselyyn vastaamisesta.

Sähköiset kyselylomakkeet numeroituivat vastaajien lähetettyä täytetyt lomakkeet ohjelman tietokantaan. Numeeriset tiedot tallentuivat kyselyohjelmasta suoraan tietojenkäsittelyohjelman käyttöön sopivaksi tiedostoksi. Asteikko- ja monivalintakysymyksistä saatujen tulosten analysointi ja taulukoiminen tapahtui tietojenkäsittelyyn tarkoitettulla SPSS 17-ohjelmalla, jonka avulla yhteisvaihtelun havaitseminen oli mahdollista. SPSS on suunniteltu nimenomaan käyttäytymistieteiden tarpeisiin (Nummenmaa 2009, 21), mikä teki sen käyttämisen mielekkääksi myös tässä tutkimuksessa. Yhteisvaihtelua tarkasteltiin korrelaatiokerroimen avulla. Tarkastelussa käytettiin Pearsonin korrelaatiokerrointa (r) yhdessä tilastollisen merkittävyyden (p) tarkastelun yhteydessä. Korrelaatiokerroimen arvon osoittaman yhteyden voimakkuudesta ei ole tarkkaa yhteisesti sovittua määritelmää. Käyttäytymistieteissä voidaan kuitenkin katsoa, että jo $r = .5$ kertoo käytännössä melko selkeästä yhteydestä ja $r < .1$ hyvin olemattomasta yhteydestä. Oleellista on, että korrelaatiokerroimen suuruutta ja tilastollista merkitsevyyttä tarkastellaan yhdessä. Tilastollisesta merkittävyydestä kertoo p -arvo, joka on pienempi kuin $.01$ tai $.05$. (ks. Nummenmaa 2009.)

Tuloksissa esitetyt kuviot muodostettiin excel-ohjelmalla perustuen SPSS 17:n antamaan tilastolliseen analyysiin. Tuloksissa mainitut yhteydet erinäisten väittämien sekä taustatietojen välillä on muodostettu korrelaatiokerroimien tarkastelujen perusteella. Tuloksissa on esitetty ainoastaan tilastollisesti merkitsevät yhteydet. Kokonaisuudessaan tutkimuksessa kerättyä tilastollista aineistoa säilytetään tutkijan toimesta kolmen vuoden ajan tutkimuksen julkaisusta mahdollista myöhempää tarkastelua varten. Tuloksien analysoinnissa avoimista kysymyksistä osa käsiteltiin luokittelemalla ne teemoittain samansuuntaisiin vastauksiin, ja osa vain perehtymällä vastauksiin yleisesti. Näin tehtiin, koska osa avoimista kysymyksistä oli niin vapaasti määriteltyjä, että vastausten luokittelu teemojen mukaan ei olisi ollut mielekästä tai tarkoituksenmukaista.

7 TULOKSET

Tutkimuksessa perehdyttiin työntekijöiden kokemuksiin ja käsityksiin heidän keskinäisestä työhön liittyvästä palautteestaan. Tutkimuskysymysten avulla oli tavoitteena selvittää, millaisia kokemuksia työntekijöillä palautteesta on. Lisäksi tarkoituksena oli kartoittaa työntekijöiden käsityksiä siitä, millaista keskinäinen palaute voisi parhaimmillaan olla. Tutkimuksessa perehdyttiin myös siihen, minkälaisia merkityksiä työntekijöiden keskinäisellä palautteella on kehittymisen sekä työhyvinvoinnin osatekijöiden, työilmapiirin ja työtyytyväisyyden, kannalta.

Tutkimuksen tulosten raportoinnissa noudatetaan tätä tutkimuskysymyksistä muodostuvaa järjestystä. Kaikkien aiheiden kohdalla selvitetään ja esitetään tilastollisia yhteyksiä käsiteltävien asioiden ja taustatekijöiden sekä muiden vastausten välillä, mikäli tilastollisesti merkittäviä yhteyksiä on havaittu. Yhteyksien tarkastelussa käytetään korrelaatiokerrointa. Koska eri teemojen ja asioiden yhteyksiä on pyritty kartoittamaan mahdollisimman laajasti, viitataan raportoinnissa myös sellaisiin väittämiin, jotka eivät ilmene kyseisen aiheen alla esitetyssä kuviossa. Kaikkien väittämien frekvenssit on esitetty raportoinnissa vain kerran, jotta on välttytty turhalta uudelleen raportoinnilta. Tietyn väittämän frekvenssit on esitetty sen teeman alla, johon ne vahvimmin liittyvät tämän tutkimuksen tavoitteiden sekä aiemman kirjallisuuden ja tutkimuksen perusteella. Avoimien kysymysten vastaukset on myös esitetty aina vahvimmin kysymykseen liittyvän teeman alla. Avoimien kysymysten kohdalla viitataan siihen numeroon, jolla kysymys esiintyy kyselylomakkeessa (liite 1). Avoimien kysymysten vastauksiin viitattaessa käytetään tunnusta Vn, jossa V tarkoittaa vastaajaa ja n juoksevaa numeroa (1–62), jonka tutkimushenkilö on vastatessaan saanut.

Määrääjassa kyselyyn vastasi 62 kohdeorganisaation työntekijää. Sähköpostipyyntö tutkimukseen osallistumisesta lähetettiin 134 henkilölle, joten kyselyyn vastasi 46 prosenttia koko kohdejoukosta. Kaikki rekisteröityneet vastaukset hyväksyttiin, koska niissä ei ilmennyt vihjeitä kyselyn täyttämistä ilman asiaan perehtymistä. Vastaamiseen käytetty aika ei myöskään herättänyt epäilyjä vastaamisesta esimerkiksi kysymyksiä lukematta. Osa vastaajista jätti vastaamatta avoimiin kysymyksiin, mutta vastasi kuitenkin kattavasti muihin kysymyksiin, minkä vuoksi heidän vastauksiaan ei ollut aiheellista poistaa kokonaan tutkimusaineistosta. Oletettavaa on, että vastaajien joukossa on aina sellaisia, jotka eivät halua tai viitsi vastata avoimiin kysymyksiin.

Vastaajat edustivat kattavasti eri ikäryhmiä. Vastaajista alle 30-vuotiaita oli 11 henkilöä, 31–40-vuotiaita 15 henkilöä, 41–50-vuotiaita 22 henkilöä ja yli 51-vuotiaita 14 henkilöä. Vastaajista selkeä enemmistö, 46 henkilöä, oli naisia. Miehiä oli siten 16. Suurin osa vastaajista oli työskennellyt kohdeorganisaatiossa yhdestä viiteen vuotta (29 henkilöä). Viisi vastaajaa oli ollut työsuhhteessa alle vuoden. Kuudesta kymmeneen vuotta organisaatiossa työskennelleitä oli seitsemän, 11–20-vuotta työskennelleitä yhdeksän ja yli 20 vuotta organisaatiossa olleita 12 henkilöä. Yleisesti kohdeorganisaation henkilöstöpiirteisiin verrattuna, voidaan todeta aineiston kuvaavan melko hyvin organisaation työntekijöitä kokonaisuutena.

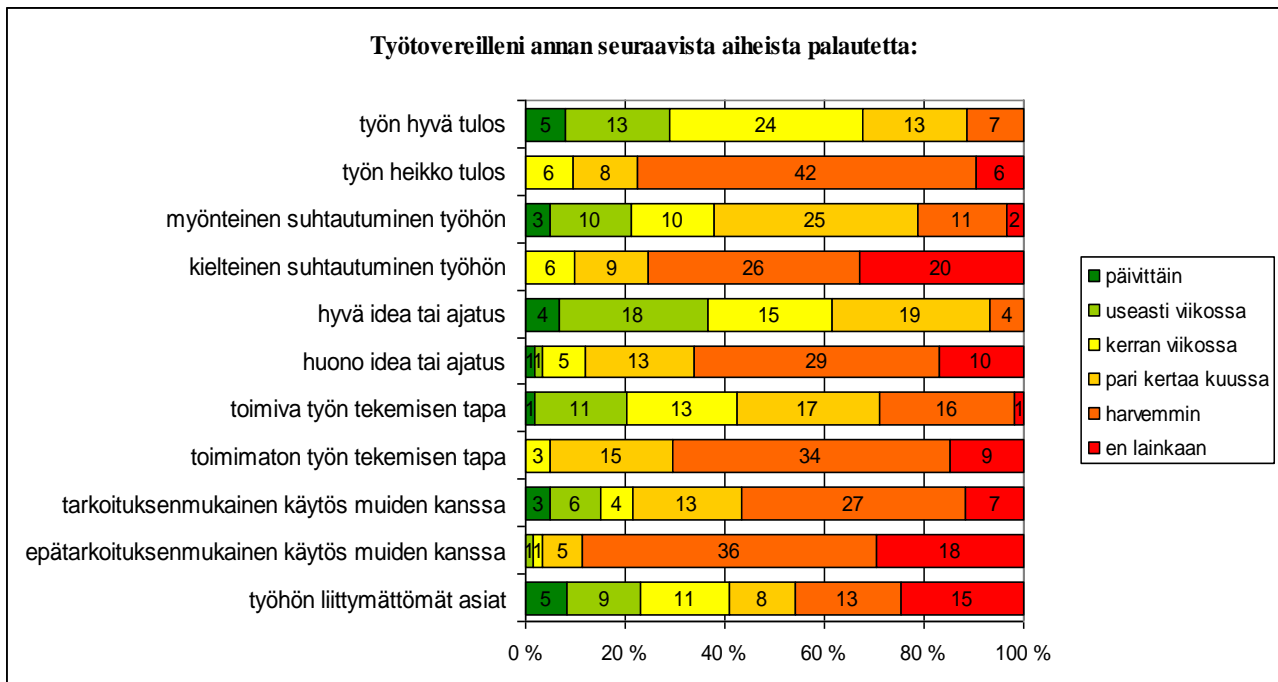
Vastaajilta tiedusteltiin taustatietona heidän kokemustaan omista työtehtävistään koko työuran ajalta, myös aiemmista työsuhhteista. Enemmistöllä oli kokemusta omista työtehtävistään kahdesta viiteen vuotta (22 vastaajaa). Lähes yhtä monella, 20 vastaajalla, kokemusta oli 6–15 vuotta. Muihin kokemusryhmiin kuului pienekö osa vastaajista: alle kaksi vuotta kokemusta oli kahdeksalla, 16–25 vuotta seitsemällä ja yli 25 vuotta viidellä vastaajalla. Kohdeorganisaation työntekijöistä suurin osa teki työtään ainakin osittain yhteistyössä työtovereidensa kanssa. Pääasiassa muiden kanssa toimi 13 vastaajaa, pääasiassa muiden kanssa, mutta jonkin verran yksin toimi 25 vastaajaa ja pääasiassa yksin, mutta jonkin verran muiden kanssa toimi 23 vastaajaa. Yksi vastaaja ei osannut määrittellä työnkuvaansa vastausvaihtoehtoihin. Viimeisenä taustatietona kysyttiin vastaajien koulutustasoa. Enemmistön koulutus oli opistotasoinen (26 vastaajaa). Yliopiston tai muun korkeakoulun käyneitä (17 vastaajaa) ja ammattikorkeakoulun suorittaneita (13 vastaajaa) oli runsaasti. Viiden vastaajan koulutustaso oli keskiasteen tutkinto ja yhden peruskoulu.

7.1 Työntekijöiden kokemuksia keskinäisestä palautteesta

Kyselyssä selvitettiin vastaajien kokemuksia keskinäisestä palautteesta kolmen pääteeman avulla. Ensinnäkin, pyrittiin selvittämään, mistä aiheista ja kuinka usein työntekijät antavat toisilleen palautetta, sekä toisaalta mistä aiheista ja kuinka usein he saavat palautetta. Toiseksi selvitettiin asteikollisten kysymysten kautta joitakin peruskokemuksia keskinäisestä palautteesta. Kolmanneksi vastaajilta selvitettiin asioita, jotka vaikuttavat palautteen antamiseen toiselle työntekijälle ja jotka vaikuttavat palautteen vastaanottamiseen toiselta työntekijältä.

7.1.1 Palautteen aiheet ja määrät sekä näihin vaikuttavat tekijät

Vastaajien kokemuksia palautteen antamisesta selvitettiin asteikollisella kysymyssarjalla, jossa vastaajien tuli arvioida, kuinka usein he antavat tietystä aiheesta palautetta työtovereilleen. Kuviossa 1 kuvataan vastausten jakautumista sen mukaan, kuinka usein aiheesta annetaan palautetta.



Kuvio 1. Palautteen antaminen: aiheet ja määrät.

Kuviosta 1 voidaan havaita, että työntekijät kokevat antavansa toisilleen palautetta useammin myönteisistä kuin kielteisistä asioista. Useimmin palautetta annetaan työn hyvästä tuloksesta sekä hyvästä ideasta tai ajatuksesta. Näistä aiheista jokainen vastaaja antaa palautetta, yleisesti kerran viikossa tai useammin. Myönteistä palautetta vähiten annetaan tarkoituksenmukaisesta käytöksestä esimerkiksi tiimin tai työryhmän jäsenenä. Kielteistä palautetta vähiten annetaan epätarkoituksenmukaisesta käytöksestä. Muista kielteisistä aiheista vähiten palautetta annetaan kielteisestä suhtautumisesta työhön sekä toimimattomasta työn tekemisen tavasta. Vaikka tutkimuksessa keskitytään erityisesti työhön liittyvään palautteeseen, kysyttiin vastaajilta myös, kuinka usein he antavat palautetta työhön liittymättömistä asioista. Kuten voidaan havaita, näistä aiheista palautetta ei anneta erityisen runsaasti.

Kyselyssä annettujen palauteaiheiden lisäksi oli kohta ”jotakin muuta”. Tähän kaksi vastaajaa kertoi muusta antamastaan palautteesta. Näissä kommentteissa korostettiin huumoria palautteen antamisessa, eli saatetaan antaa kielteistä palautetta ”vitsimielellä”.

Tilastollisten menetelmien avulla pyrittiin selvittämään, miten vastaajien taustiedot ovat yhteydessä siihen, mistä aiheista ja kuinka usein he antavat palautetta työtovereilleen. Tarkastelussa keskityttiin kahteen yleisimpään aiheeseen, josta myönteistä ja kielteistä palautetta annetaan eli ideaan tai ajatukseen sekä työn tulokseen. Tarkastelussa ei yleisesti havaittu erityisen voimakkaita yhteyksiä taustekijöiden ja palautteen antamisen välillä. Huomioitavaa on, että sillä, kuinka paljon vastaaja työskenteli työtovereidensa kanssa, ei ollut tilastollisesti merkitsevää yhteyttä palautteen antamisen määrään ($r < .1$, $p > .05$). Myöskään sukupuolen tai koulutustason ei havaittu olevan yhteydessä palautteen antamiseen ($r < .1$, $p > .05$).

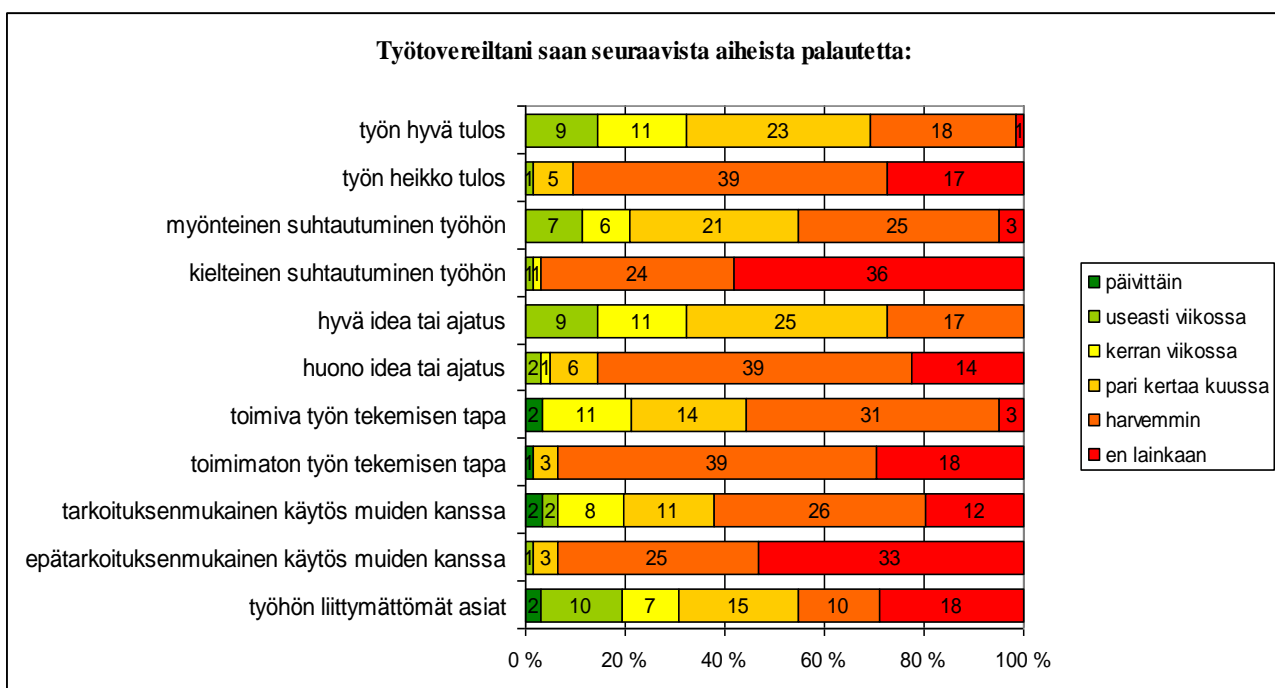
Hyvästä ideasta tai ajatuksesta iältään vanhemmat työntekijät antavat jonkin verran vähemmän palautetta kuin nuoremmat kollegat ($r = .25$, $p < .05$). Huonosta ideasta palautteen antamiseen on yhteydessä ainoastaan koko uran työkokemus, joka sekään ei vaikuta tilastollisesti merkitsevästi. Hyvin heikko käänteinen yhteys on siis siinä, että paljon työkokemusta omaavat antavat enemmän palautetta huonosta ideasta tai ajatuksesta ($r = -.1$, $p > .05$).

Palautteen antamiseen hyvästä työn tuloksesta on vahvimmin yhteydessä vastaajan työskentelyaika kohdeorganisaatiossa. Pisimpään organisaatiossa työskennelleet antavat palautetta jonkin verran muita vähemmän ($r = .3$, $p < .05$). Iän ja työkokemuksen yhteys palautteen antamiseen on vähäinen, mutta ei tilastollisesti merkitsevä. Vanhemmat ja kokemusta kartuttaneet vastaajat antavat palautetta hyvästä tuloksesta vain hieman muita vähemmän ($r = .15$, $p > .05$). Työn heikosta tuloksesta iältään vanhemmat työntekijät antavat palautetta selvästi muita vähemmän ($r = .46$, $p < .01$). Lisäksi kauan organisaatiossa työskennelleet antavat palautetta jonkin verran muita vähemmän ($r = .31$, $p < .05$).

Tilastollisesti selvitettiin myös, miten taustatekijät ovat yhteydessä työhön liittymättömän palautteen antamiseen. Taustatekijöistä palautteen antamiseen oli selvimmin yhteydessä työskentelyaika kohdeorganisaatiossa sekä ikä. Melko voimakas yhteys havaittiin siinä, että kauimmin organisaatiossa työskennelleet antavat palautetta muita vähemmän ($r = .42$, $p < .01$). Myös iältään vanhemmat työntekijät antavat palautetta jonkin verran muita vähemmän ($r = .26$, $p < .05$).

Kaikista taustekijöistä selvimmän palautteen antamiseen on yhteydessä vastaajan ikä sekä työskentelyaika kohdeorganisaatiossa. Tarkasteltaessa havaittiin, että nämä tekijät ovat keskenään voimakkaassa yhteydessä toisiinsa ($r=.62$, $p<.01$). Siten iältään vanhimmat ovat myös usein työskennelleet kohdeorganisaatiossa pisimpään. Lisäksi voidaan havaita, että työntekijän ikä ja työkokemus ovat positiivisessa yhteydessä, mutta ikä ja koulutustaso taas negatiivisessa yhteydessä. Tällöin vanhimmat työntekijät omaavat usein runsaasti kokemusta ($r=.64$, $p<.01$), mutta ovat nuorempia matalammin koulutettuja ($r= -.44$, $p<.01$).

Vastaajien kokemuksia palautteen saamisesta selvitettiin samaan tapaan kuin edellä palautteen antamista. Kyselyssä käytettiin samaa asteikollista kysymyssarjaa, jolla kartoitettiin palautteen antamista. Tässä vastaajien tuli arvioida, kuinka usein he saavat tietystä aiheesta palautetta työtovereiltaan. Kuviossa 2 on kuvattu vastauksien muodostamia jakaumia.



Kuvio 2. Palautteen saaminen: aiheet ja määrät.

Kuviossa 2 on esitelty työntekijöiden kokemukset saamastaan palautteesta. Yleisesti ottaen voidaan havaita, että verrattuna kuvioon 1 (palautteen antaminen: aiheet ja määrät), vastaajat kokevat saavansa palautetta harvemmin kuin he sitä antavat. Tämä havainto pätee sekä myönteisen että kielteisen palautteen aiheisiin. Palautteen antamistiheyden kokonaiskeskiarvo on 4,2 (pari kertaa kuussa) ja saamistiheyden 4,7 (harvemmin). Esimerkiksi työn hyvästä tuloksesta suurin osa vastaajista saa palautetta vain pari kertaa viikossa tai harvemmin, mutta kuten edellä todettiin,

samasta aiheesta selvä enemmistö antaa palautetta kerran viikossa tai useammin. Kuvioista 1 ja 2 voidaan huomata, että yleisesti samoista aiheista annetaan ja saadaan suhteessa eniten sekä vähiten palautetta. Kuvioita vertaamalla kuitenkin huomataan, että kaikista aiheista palautetta saadaan harvemmin kuin annetaan. Työhön liittymättömien asioiden kohdalla arviot palautteen antamisesta ja saamisesta osuvat lähimmäksi toisiaan.

Tilastollisten menetelmien avulla pyrittiin jälleen selvittämään, miten vastaajilta selvitetty taustatiedot ovat yhteydessä siihen, mistä aiheista ja kuinka usein he saavat palautetta työtovereiltaan. Tarkastelussa keskityttiin kahteen yleisimpään aiheeseen, josta myönteistä ja kielteistä palautetta saadaan eli ideaan tai ajatukseen sekä työn tulokseen. Tarkastelussa ei yleisesti havaittu erityisen voimakkaita yhteyksiä taustatekijöiden ja palautteen saamisen välillä. Kaikista taustatekijöistä vähiten palautteen saamiseen ovat yhteydessä vastaajan sukupuoli, koulutustaso ja työtovereiden kanssa työskentelyn määrä ($r < .1$, $p > .05$).

Hyvästä ideasta palautteen saamiseen on selvimmin yhteydessä vastaajan ikä. Vanhemmat työntekijät saavat palautetta jonkin verran nuorempia vähemmän ($r = .26$, $p < .05$). Myös kohdeorganisaatiossa pisimpään työskennelleet saavat hieman vähemmän palautetta hyvästä ideasta, mutta yhteys ei ole tilastollisesti merkitsevä ($r = .20$, $p > .05$). Huonosta ideasta tai ajatuksesta vastaajat saavat palautetta hyvin tasaisesti. Yksikään taustatekijä ei vaikuta tilastollisesti merkitsevästi palautteen saamiseen huonosta ideasta ($r < .1$, $p > .05$).

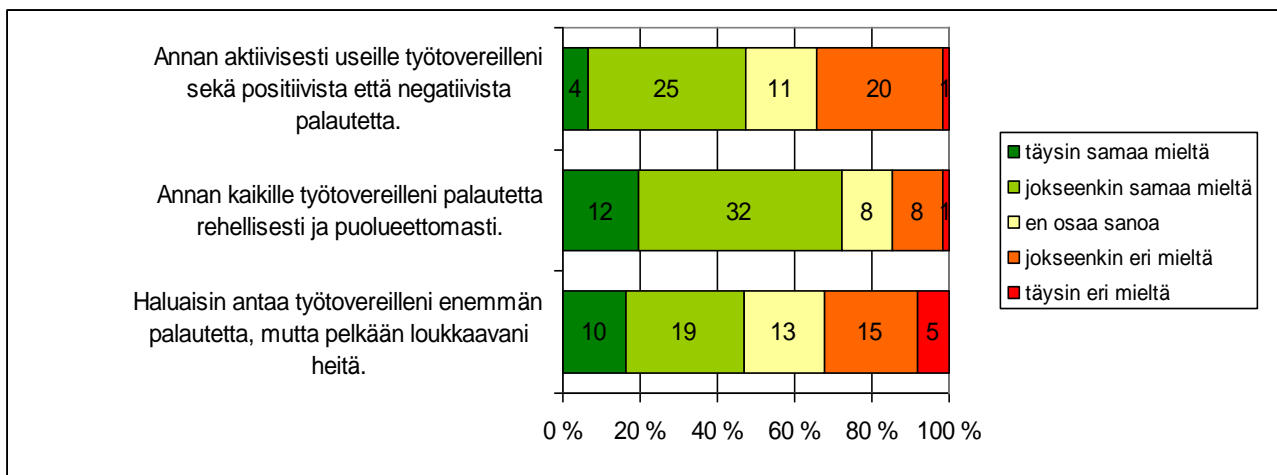
Hyvästä työn tuloksesta palautteen saamiseen on taustatekijöistä vahvimmin yhteydessä aika, jonka vastaaja on työskennellyt kohdeorganisaatiossa. Pitkään työskennelleet saavat palautetta jonkin verran muita vähemmän ($r = .25$, $p < .05$). Ikä ja työkokemus vaikuttavat tämän palautteen saamiseen hyvin vähän, siten, että vanhemmat ($r = .19$) ja kokeneet ($r = .13$) työntekijät saavat vähiten palautetta. Yhteys ei kuitenkaan ole tilastollisesti merkitsevä ($p > .05$). Työn heikosta tuloksesta kaikki vastaajat saavat palautetta hyvin tasaisesti eikä yhteyksiä ole havaittavissa ($r < .1$, $p > .05$).

Tilastollisesti selvitettiin myös työhön liittymättömän palautteen saamiseen yhteydessä olevia tekijöitä. Jälleen palautetta saavat jonkin verran muita vähemmän iältään vanhimmat ($r = .31$, $p < .05$) ja pisimpään kohdeorganisaatiossa työskennelleet ($r = .34$, $p < .01$) vastaajat.

Kuten palautteen antamiseen, myös saamiseen on selvimmin yhteydessä työntekijän ikä ja työskentelyaika kohdeorganisaatioissa. Tämä koskee lähinnä myönteisen palautteen saamista. Kielteisen palautteen saamiseen ei tarkasteluiden perusteella ole yhteydessä taustatekijöistä mikään.

7.1.2 Palautteen antaminen ja siihen vaikuttavat tekijät

Vastaajien kokemuksia palautteen antamisesta selvitettiin kyselyssä aiheita koskevan asteikon lisäksi muutaman Likert-asteikollisen väittämän sekä kahden avoimen kysymyksen avulla. Kuviossa 3 kuvataan vastaajien roolia palautteen antajina sekä heidän suhtautumistaan palautteen antamiseen.



Kuvio 3. Palautteen antaminen: väittämät.

Kuviosta 3 voidaan havaita, että vastaajat antavat vaihtelevasti palautetta työtovereilleen. Noin puolet vastaajista kokee antavansa ainakin jokseenkin aktiivisesti palautetta työtovereilleen. Selkeä osa vastaajista ei osannut arvioida omaa aktiivisuuttaan. Noin kolmannes vastaajista ei koe antavansa kovin aktiivisesti palautetta. Selkeä enemmistö vastaajista antaa palautetta rehellisesti ja puolueettomasti kaikille työtovereilleen. Hieman yli 40 % vastaajista on täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että he haluaisivat antaa enemmän palautetta, mutta pelkäävät loukkaavansa työtovereitaan. Toisaalta kolmannes vastaajista on jokseenkin tai täysin eri mieltä väittämän kanssa. Taustatekijöillä ei havaittu olevan tilastollisesti merkitseviä yhteyksiä kuviossa 3 esitettyihin jakaumiin ($r < .2$, $p > .05$).

Kahden avoimen kysymyksen tarkoituksena oli selvittää syvemmin, mitkä asiat vaikuttavat palautteen antamiseen työtoverille, ja miten palautteen antamiseen suhtaudutaan. Ensimmäisellä kysymyksellä (kysymys 4) selvitettiin miten erityisesti työtoverin luonne, suhde häneen sekä ennakkokäsitykset hänestä vaikuttavat palautteen antamiseen. Tähän vastauksensa antoi 51 vastaajaa. Toisella kysymyksellä (kysymys 5) pyrittiin lisäämään ymmärrystä palautteen antamisesta, ja selvittämään, miksi työtovereille on helppo tai hankala antaa palautetta. Jälkimmäiseen kysymykseen vastasi 48 henkilöä.

Vastaajien kokemusten mukaan työtoverin luonne sekä suhde häneen vaikuttavat selkeästi siihen, miten hänelle annetaan palautetta. Ennakkokäsitysten merkitystä ei juuri vastauksissa arvioitu, lähinnä vastauksissa huomautettiin, kuinka oma kokemus toisesta ihmisestä luo odotuksia siihen, miten hän palautteeseen reagoi. Näiden voidaan osittain katsoa liittyvän ennakkokäsityksiin. Viidesosa vastaajista totesi, että sekä luonne että suhde vaikuttavat siihen, miten palaute annetaan eli miten sanoma muotoillaan tyyliltään ja sanoiltaan.

Työtoverin luonne, suhde häneen ja opittu kokemus siitä, miten toinen suhtautuu palautteeseen, vaikuttaa erittäin paljon palautteen antamiseen. Ne vaikuttavat, haluaako antaa palautetta lainkaan, millaista palautetta antaa ja missä muodossa. V26

Luonteen vaikutukset palautteen antamiseen ovat selkeitä. Yli puolet vastaajista kertoi omia kokemuksiaan luonteen merkityksestä siihen, miten palautetta annetaan eli miten se viestinnällisesti muotoillaan. Vastauksissa korostettiin, että vastaanottajan persoona pitää huomioida palautetta annettaessa. Useissa vastauksissa mainittiin, että toisille työtovereille palautetta voi antaa suoraan, kun toisille asiat pitää esittää epäsuorasti. Vastaajien mainitsemat luonteenpiirteet, joiden koettiin vaikuttavan palautteen antamiseen sitä hankaloittavasti, ovat epävarmuus, arkuus, herkkyys, hankaluus ja voimakkuus. Luonteen vaikutuksista palautteen antamiseen kerrottiin muun muassa seuraavissa vastauksissa:

Toisaalta pitää ottaa huomioon toisen persoona. Ei kaikkia voi käsitellä samalla lailla. Toisille voi sanoa suoraan, kun taas toisille täytyy vähän kiertäen ja kaartuen sanoa. V1

Luonne vaikuttaa tahdonko antaa palautetta. Jos työkaveri reagoi negatiivisesti rakentavaan palautteeseen, jätän palautteen antamatta. V53

Viestinnän laatuun tulee kiinnittää huomiota erityisesti ”hankalien” ihmisten kanssa. V41

Herkälle ihmiselle annettava palaute on pehmeämpää kuin muille, sillä herkkä ihminen usein loukkaantuu syvästi. V36

Suhde työtoveriin vaikuttaa vastaajien kokemusten mukaan myös selvästi siihen, miten palautetta annetaan ja onko palautetta mukava antaa. Lähes kolmasosassa kaikista vastauksista mainittiin läheisten suhteiden vaikuttavan palautteen antamiseen siten, että etenkin myönteistä palautetta on helppo antaa. Lähes yhtä moni vastaaja koki, että läheisten suhteiden ansiosta myös kielteisen palautteen antaminen helpottui. Etäisten suhteiden koettiin vaikeuttavan kaikenlaisen palautteen antamista, mikä ilmenee esimerkiksi hankaluutena antaa palautetta uusille työtovereille. Näistä yleisistä kokemuksista poiketen, yksi vastaaja koki, että läheiset suhteet vaikeuttavat kielteisen palautteen antamista. Lisäksi yksi vastaaja koki, että etäisten suhteiden seurauksena työtoverille on helppo antaa kielteistä palautetta. Suhteen vaikutukset nousivat esiin suuressa osassa vastauksia.

Näin pienessä organisaatiossa kollegat tuntee usein mielestään hyvin. Rakentavaa palautetta joidenkin kohdalla on siksi vaikea antaa, koska etukäteen arvioi, että se aiheuttaa hankaluuksia yleisesti yhteistyöhön. Myönteinen palaute on helpompi antaa henkilölle, johon on hyvät ja läheiset suhteet, se tuntuu aidommalta vastaanottajastakin. V6

Tutulle tulee annettua palaute ”räväkämmin”, tuoreemmalle työkaverille varovaisemmin. V13

Hyvälle työkaverille on helpompi antaa kaikenlaista palautetta. Puolestaan sellaiselle henkilölle, joka ei ole erityisen mieluinen tai jota ei tunne, on vaikeampi antaa minkäänlaista palautetta. V30

Muutama vastaaja koki, että kysymyksessä mainitut asiat eivät vaikuta palautteen antamiseen, koska palaute ei yleisesti liity persoonaan. Pari vastaajaa taas mainitsi, että mainitut asiat vaikuttavat, vaikka he kokevat, että näin ei saisi olla.

Vastausten perusteella voidaan todeta, että erityisesti työtoverin luonne ja suhde häneen vaikuttavat, miten palaute annetaan, annetaanko palautetta enemmän tai vähemmän ja onko palautteen antaminen helppoa. Tutulle työtoverille palautteen antaminen on helpompaa. Tämä liittyy osaltaan myös luonteeseen, sillä vastauksissa korostettiin, että tutun työtoverin luonteen tietää, ja siten palaute on helpompi muotoilla vastaanottajan luonne huomioiden. Seuraavassa käsitellään tarkemmin palautteen antamisen helppoutta ja vaikeutta.

Selvitettäessä vastaajien kokemuksia siitä, miksi työtovereille on helppo ja hankala antaa palautetta, ilmeni runsaasti sellaisia tekijöitä, joita käsiteltiin jo edellisen kysymyksen kohdalla. Useissa vastauksissa mainittiin luonteen ja suhteen vaikutus palautteen antamisen helppouteen tai hankaluuteen. Tässä pyritään selventämään lähinnä muita antamiseen vaikuttavia tekijöitä, joita vastauksissa ilmeni.

Selvästi yli kolmannes vastaajista koki, että myönteisen palautteen antaminen on aina helppoa. Myönteisen palautteen antamisen helppoutta perustellaan esimerkiksi sillä, että se parantaa yleensä yhteistyötä ja siitä tulee molemmille osapuolille hyvä mieli. Kielteistä palautetta on vastaajien mukaan helppo antaa, kun palautetta annetaan asiasta, työtoveriin on luottamukselliset välit ja työyhteisössä palaute on osa normaalia vuorovaikutusta. Kielteisen palautteen antamista helpotti myös, jos tekee työtoverin kanssa samaa työtä, ja tietää, mistä palautetta antaa. Palautteen antamisen helppous ilmeni vastauksissa esimerkiksi seuraavasti:

Helppo siksi, että työasiat kiistelevät, eivät ihmiset. V23

Myönteisen palautteen antamisesta tulee hyvä mieli. V52

Palautetta annetaan puolin ja toisin sekä asioista keskustellaan koko ajan, joten palautteen antaminen on luonnollista ja helppoa. Työpaikalla on hyvä henki, joten sanomisia ei tulkita siksi väärin. V9

Hankalaksi kielteisen palautteen antaminen koetaan useimmin siksi, että se voi aiheuttaa vastaanottajassa kielteisiä reaktioita, kuten loukkaantumista tai suuttumista. Tämä näkemys ilmeni yli kolmannessa kaikista vastauksista. Kielteisen palautteen antamista hankaloitti myös kokemus siitä, että se murentaa yhteistyötä ja aiheuttaa itselle huonon mielen. Työtoverin tekemiseen puuttuminen ylipäänsä on vastaajien kokemusten mukaan hankalaa. Osa vastaajista koki, että työtoverin asemassa kielteisen palautteen antaminen on hankalaa, sillä siihen ei välttämättä ole luonnollista oikeutta tai auktoriteettia. Myös myönteisen palautteen antaminen on toisinaan hankalaa. Palautteen antaminen unohtuu, sen antaminen ei tunnu luontevalta tai sitä vähätellään. Vastaajat kuvailivat palautteen antamisen hankaluutta yleisesti kattavammin kuin palautteen antamisen helppoutta.

Kritiikkiä on vaikea antaa työkaverina, vaikka haluaisikin. Esimiehellä on asemansa puolesta oikeus antaa kritiikkiä, kollegalla välttämättä ei. V11

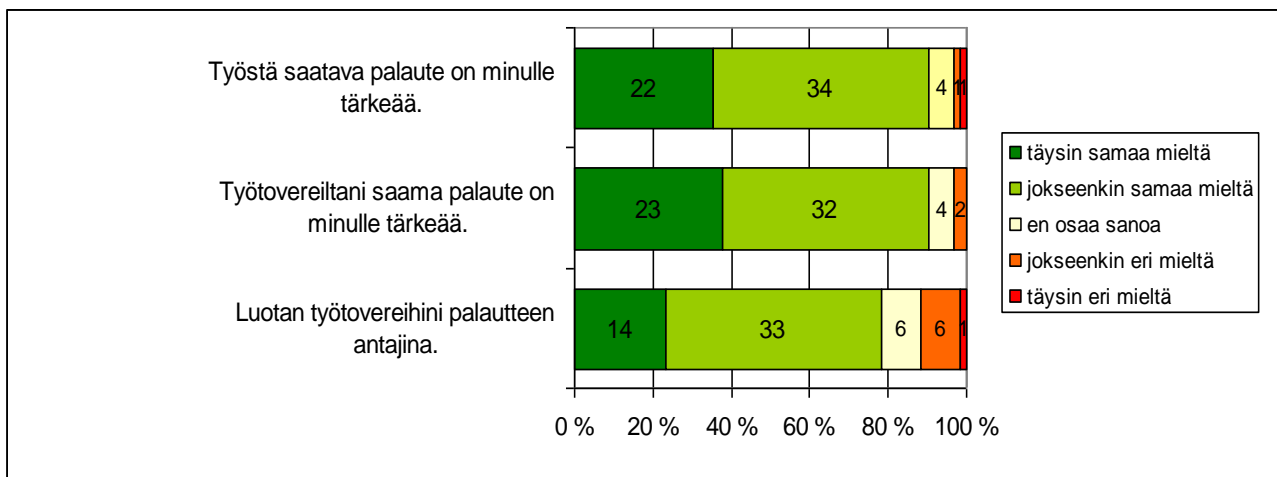
Hankala antaa siinä mielessä, ettei halua loukata eikä myöskään antaa vaikutelmaa, että olisi itse jotenkin ylemmydentuntainen palautetta antaessaan. V16

Hankala sen vuoksi, koska tärkeään työhön puuttuminen voi henkilöityä liiaksi: vastaanottaja ottaa sen liian raskaasti. V29

Yleistäen vastausten perusteella voidaan todeta, että työtovereille myönteistä palautetta on helppo antaa, kun taas kielteisen palautteen antaminen koetaan usein hankalaksi. Myönteinen palaute ei loukkaa ketään, minkä vuoksi sen antaminen koetaan helpoksi. Poikkeuksiakin vastauksissa ilmeni: osa vastaajista koki, että kaiken palautteen, myös kielteisen, antaminen on helppoa. Toisille taas hankalaa oli myös myönteisen palautteen antaminen.

7.1.3 Palautteen vastaanottaminen ja siihen vaikuttavat tekijät

Vastaajien kokemuksia ja suhtautumista palautteen saamiseen selvitettiin kyselyssä aiheita koskevan asteikon lisäksi muutamien Likert-asteikollisten väittämien sekä yhden avoimen kysymyksen avulla. Kuviossa 4 on esitetty vastaajien suhtautumista palautteen saamiseen sekä työtovereihin palautteen antajina.



Kuvio 4. Palautteen saaminen: väittämät.

Kuvion 4 perusteella voidaan todeta, että työstä saatava palaute on vastaajille hyvin tärkeää, kuten on myös työtovereilta saatava palaute. Vastaajista 90 % on täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että sekä yleisesti työstä saatava palaute että nimenomaan työtovereilta saatava palaute on heille

tärkeää. Lähemmissä tarkasteluissa havaittiin, että työtovereilta saatava palaute on tärkeää etenkin niille, joille palaute yleensäkin on tärkeää ($r=.60$, $p>.01$). Lisäksi havaittiin, että työtovereilta saatavan palautteen tärkeyteen on osittain yhteydessä luottaminen työtovereihin palautteen antajina, mutta yhteys ei aivan ole tilastollisesti merkitsevä. Vastajat, jotka luottavat työtovereidensa osaavan antaa heille aiheellista palautetta, kokevat palautteen hieman muita merkityksellisemmäksi ($r=.24$, $p>.05$). Yllä esitettyjen väittämien ulkopuolelta havaittiin lähemmissä tarkasteluissa myös se, että työtovereiden palaute on jonkin verran tärkeämpää niille, jotka yleisestikin keskustelevat työtovereidensa kanssa omista vahvuuksista ja heikkouksista ($r=.27$, $p<.05$). Voidaan olettaa, että koska työyhteisön suhtautuminen työntekijöiden väliseen avoimeen vuorovaikutukseen on myönteinen, palaute koetaan tärkeäksi osaksi kanssakäymistä.

Avoimen kysymyksen tavoitteena oli kartoittaa, miten vastajat suhtautuvat keskinäisen palautteen saamiseen. Kysymyksellä (kysymys 8) selvitettiin, miltä palautteen vastaanottaminen vastaajien kokemusten mukaan tuntuu, ja mitkä tekijät ovat näiden reaktioiden taustalla. Kysymykseen omista kokemuksistaan kertoi 48 vastaajaa.

Tarkasteltaessa vastauksia voitiin havaita, että niissä esiintyi yleisesti enemmän myönteisiä reaktioita palautteen saamiseen kuin kielteisiä reaktioita. Useat vastajat kuvailivat kokemuksia sekä myönteisten että kielteisten reaktioiden taustalla. Vastauksien perusteella voidaankin todeta, että suurimmalla osalla vastaajista on kokemuksia kattavasti erilaisista palautteen vastaanottamistilanteista.

Myönteisiä reaktioita vastaajissa herättää erityisesti myönteinen palaute, joka mainittiin vastaanottamiseen myönteisesti vaikuttavaksi tekijäksi lähes kolmasosassa vastauksia. Myönteisen reaktion taustalla on usein kokemus onnistumisesta. Avoimessa kysymyksessä (8) vastajat jatkoivat lausetta: *Kun saan työtovereiltani palautetta, minusta tuntuu...*

Mukavalta, jos palaute on positiivista. Tunnen, että menestyn työssäni. V17

Positiivisen palautteen osalta tunnen onnistuvani työssäni, muuta palautetta en ole saanut. V41

Lähes yhtä moni vastaaja kertoi kokevansa myönteisiä tunteita ja reaktioita sekä myönteistä että kielteistä palautetta saadessaan. Näissä vastauksissa korostui ajatus siitä, että työ huomataan ja palautetta saadessa avautuu mahdollisuuksia kehittyä omassa työssään. Myös kielteisen palautteen

vastaanottaminen on myönteinen kokemus, jos siihen pystyy suhtautumaan kehitysorientoituneesti. Hyvin suuressa osassa vastauksia kuvailtiin myös tilanteita, jossa kielteistä palautetta jäädään ensin miettimään, ennen kuin sen pystyy ottamaan omakseen ja mahdollisesti kääntämään myönteiseksi tunteeksi.

Palautteen saaminen on hyvä asia, koska sen avulla voi muuttaa/kehittää toimintaansa. V14

Hyvältä, jos tulee hyvää. Jos tulee kehittämistä aiheuttavaa palautetta, sen vastaanottamiseen pitää käyttää aikaa - - - että voi oppia tilanteesta. V32

Positiivinen palaute lämmittää ja motivoi, mutta vain jos itse on mielestään ansainnut palautteen. Negatiivisesta tulee kurja olo ensin, mutta hetken päästä sitä pystyy käsittelemään ja joskus jopa oppimaan siitä. V25

Kielteisen palautteen vastaanottaminen on siten monimutkainen prosessi, jossa palautteen aiheuttamat reaktiot eivät ole suoraviivaisia. Usein ensireaktio on kielteinen, vaikka se myöhemmin muuttuisikin myönteisemmäksi.

Edellä esitettyjen lisäksi vastaajien kokemuksen mukaan myönteisiä reaktioita palautteen vastaanottaminen saa aikaan, jos palaute on kannustavaa, se annetaan myönteisessä hengessä, ja kun palautteen aiheeseen suhtaudutaan yhteisenä työhön liittyvänä asiana. Lisäksi palautteen vastaanottamista helpottaa, jos itse kokee palautteen olevan aiheellista eli se vastaa omia odotuksia työssä suoriutumisesta.

Vastaajat kuvailivat myös kielteisiä reaktioita, joita palautteen vastaanottaminen on heissä saanut aikaan. Näitä oli lähes puolet vähemmän kuin myönteisiä reaktioita kuvailevia vastauksia. Suurin osa vastauksista liittyi kielteisen palautteen vastaanottamiseen. Näissä tilanteissa ensireaktio on usein palautteen miettiminen ja ”sulatteleminen”. Kuten todettiin, osa käsittelee ajan myötä palautteen myönteiseksi kehittämisen kohteeksi. Toisille kielteinen reaktio jää vallitsemaan, ja monissa myös harmituksen tunne nousi kielteisen palautteen myötä esiin. Kielteisiä reaktioita palautteen vastaanottamisessa aiheutti vastaajien kokemuksen mukaan myös palautteen ottaminen liian henkilökohtaisesti. Muutama vastaaja korosti, että reaktiot palautetta vastaanotettaessa vaihtelevat sen mukaan, miten palaute annetaan, onko palaute rakentavaa vai musertavaa. Kielteiset reaktiot kielteistä palautetta vastaanotettaessa ilmenivät vastauksissa muun muassa seuraavasti:

Huonoa palautetta jään monesti miettimään. Olen ehkä liian jäärä ottamaan kaikkea tietoa heti omakseni, joten punnitsen palautteen ensin ajan kanssa ja vasta sitten nielen sen. V10

Negatiivisen palautteen jälkeen tuntuu riittämättömälle. Jos palaute ei ole rakentavaa, se masentaa. V52

Tuntuu helposti siltä, että on tarve puolustella omaa toimintatapaa. Palautteen ottaa ehkä tarpeettomastikin oman itsensä kritisoimisena. V22

Muutama vastaaja kertoi kokevansa kielteisiä reaktioita myös myönteistä palautetta saadessaan. Näissä tilanteissa myönteinen palaute ei tuntunut aidolta tai se koettiin vaivaannuttavana, kuten tästä vastauksesta ilmeni:

Vaivaantuneelta. Miksi? Paha sanoa, ehkä se on sitä turhaa(kin) vaatimattomuutta. V7

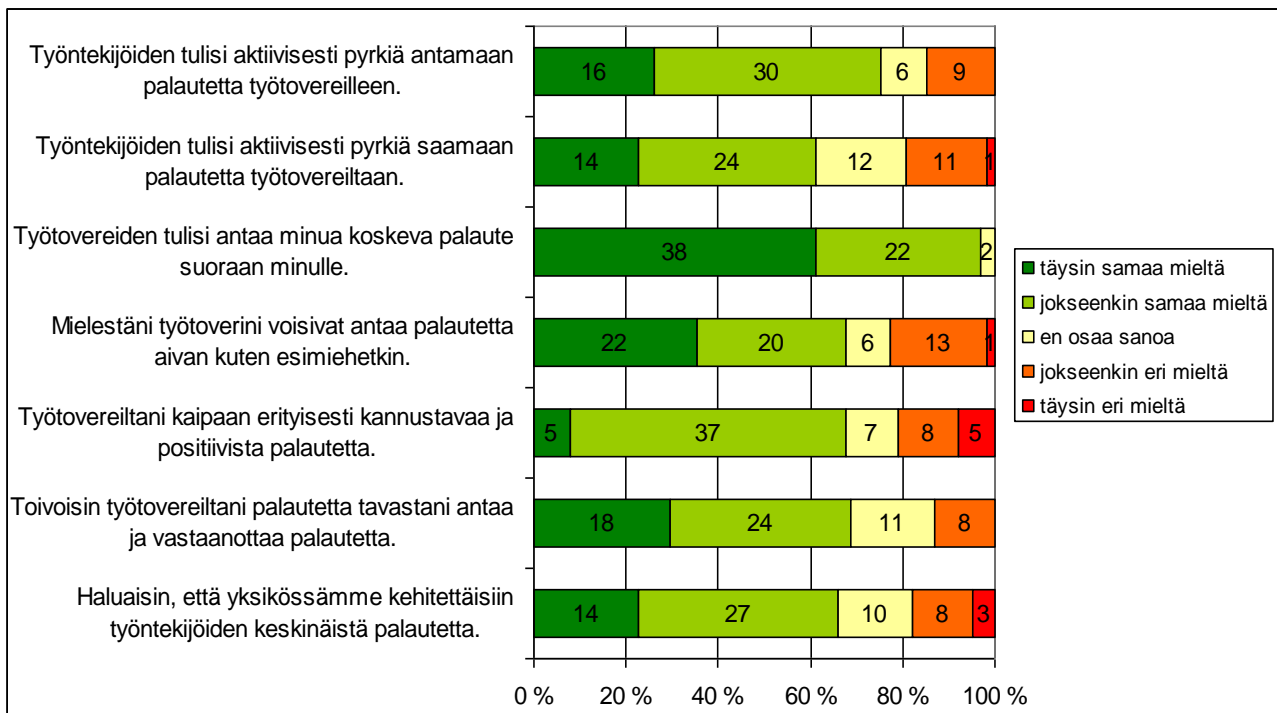
Palautteen vastaanottaminen työtovereilta herättää sekä myönteisiä että kielteisiä reaktioita. Yleisesti myönteisen reaktion saa aikaan myönteinen palaute, ja kielteisen kielteinen. Kehittymisorientoituneet vastaajat pystyvät kokemaan myönteisiä reaktioita myös kielteistä palautetta saadessaan. Kielteisten reaktioiden taustalla on usein kielteinen palaute, liika henkilökohtaisuus sekä palautteen antamisen huono tyyli.

7.2 Työntekijöiden keskinäisen palautteen ideaalista

Tutkimuksessa pyrittiin selvittämään, millaista työntekijöiden keskinäinen palaute olisi parhaimmillaan, ja miten siihen yleisesti ilmiönä suhtaudutaan kohdeorganisaatiossa. Keskinäisen palautteen ideaalia lähestyttiin kyselyssä sekä avoimien että asteikollisten kysymysten kautta. Kyselyssä selvitettiin vastaajien yleisiä odotuksia ja toiveita työntekijöiden keskinäistä palautetta kohtaan. Annettavasta palautteesta selvitettiin sekä aiheita sekä ominaisuuksia, jotka tekisivät palautteesta hyvää. Palautteen vastaanottamisen näkökulmasta kartoitettiin vastaajien käsityksiä parhaista tavoista ottaa palautetta vastaan.

7.2.1 Yleisiä odotuksia ja toiveita keskinäiselle palautteelle

Vastaajien yleistä suhtautumista työntekijöiden keskinäiseen palautteeseen selvitettiin Likert-asteikollisilla väittämillä. Väittämät koskivat niin palautteen antamista kuin saamista. Kyselyssä oli myös muita keskinäisen palautteen ideaaliin liittyviä väittämiä, mutta nämä käsitellään edellä niihin liittyvien teemojen yhteydessä. Kuviossa 5 on esitetty vastausten jakaumat keskinäisen palautteen ideaalia koskeviin väittämiin.



Kuvio 5. Työntekijöiden odotukset keskinäiselle palautteelle.

Kuviosta 5 voidaan havaita, että vastaajilla on melko yhteneviä näkemyksiä siitä, millaista työntekijöiden keskinäinen palaute voisi parhaimmillaan olla. Vastaajista 75 % kokee olevansa täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että työntekijöiden tulisi aktiivisesti pyrkiä antamaan palautetta toisilleen. Hieman pienempi osa vastaajista (61 %) on samaa mieltä siitä, että palautetta tulisi aktiivisesti pyrkiä saamaan. Vastuu palautteesta jätetään siis pikemminkin antajan kuin vastaanottajan harteille.

Hyvin samaa mieltä vastaajat ovat siitä, että palaute tulee antaa suoraan asianomaiselle työntekijälle. Enemmistö vastaajista kaipaa työtovereiltaan erityisesti kannustavaa ja positiivista palautetta, ja toivoisi palautetta myös palautteen anto- ja vastaanottamistavoistaan. Keskinäisen

palautteen rooli olisi siten parhaimmillaan kannustava ja eteenpäin vievä. Taustatekijöihin vertailtaessa havaittiin, että ne vastaajat, jotka työskentelevät paljon muiden kanssa, kaipaavat jonkin verran muita enemmän kannustavaa ja myönteistä palautetta ($r=.29$, $p<.05$). Heikkoja yhteyksiä on myös iän ja koulutustason sekä tämän väittämän välillä, mutta yhteydet eivät ole tilastollisesti merkitseviä ($p>.05$). Nuoremmat ($r=.21$) ja matalammin koulutetut ($r=.19$) vastaajat kaipaavat palautteelta kannustusta hieman muita enemmän.

Kokonaisuudessaan vastaajat suhtautuvat melko myönteisesti työntekijöiden keskinäiseen palautteeseen, sillä lähes 70 % vastaajista kokee, että työtoverit voisivat antaa täysin tai jokseenkin samalla tavalla palautetta kuin esimiehet. Työntekijät siis ovat valmiita ottamaan vastuuta palautteesta itse. Tästä kertoo osittain se, että enemmistö vastaajista haluaisi työtovereiltaan palautetta myös omista palautteen antotavoistaan. Toisaalta on huomattava, että selkeä osa vastaajista on osittain tällaisia ajatuksia vastaan. Työntekijöiden keskinäisen palautteen kehittämiseen suhtaudutaan myönteisesti. Lähes 70 % vastaajista haluaisi ainakin jossain määrin kehittää keskinäistä palautetta oman yksikkönsä sisällä. Kehittämiseen suhtautuvat hieman myönteisimmin matalammin koulutetut vastaajat ($r=.26$, $p<.05$). Kehittämishalu on yhteydessä myös muihin suhtautumista kuvaaviin väittämiin. Kehityshaluiset vastaajat kokevat, että työtoverit voisivat antaa palautetta kuten esimiehet ($r=.44$, $p<.01$). Keskinäistä palautetta haluaisivat selvästi muita enemmän kehittää myös ne, joiden mielestä palautetta tulisi aktiivisesti pyrkiä antamaan ($r=.58$, $p<.01$) ja saamaan ($r=.70$, $p<.01$). Lisäksi vastaajat, jotka haluavat palautetta omista palautteenantotavoistaan suhtautuvat kehittämiseen myönteisesti ($r=.46$, $p<.01$).

7.2.2 Käsitteitä palautteen antamisesta parhaimmillaan

Tutkimuksessa selvitettiin vastaajien käsityksiä keskinäisen palautteen antamisen ideaalista kahden avoimen kysymyksen kautta. Ensimmäisellä kysymyksellä (kysymys 6) kartoitettiin aiheita, joista vastaajat toivoisivat palautetta, ja toisella (kysymys 7) tiedusteltiin, millaista työtoverilta saatu palaute olisi parhaimmillaan. Eli kääntäen pyrittiin selvittämään, mistä ja miten työntekijöiden tulisi antaa toisilleen palautetta. Ensimmäiseen kysymykseen vastasi 45 vastaajaa, toiseen vastauksen antoi 46 henkilöä.

Suurin osa vastaajista haluaisi työtovereiden antavan palautetta erityisesti koskien omaa työtä ja työskentelyä hyvin konkreettisella tasolla. Palautetta kaivataan etenkin työtavoista, virheistä ja

sellaisista asioista, joissa on parantamisen varaa. Palautetta toivotaan myös konkreettiseen työhön liittyvistä tuloksista ja onnistumisesta. Selkeä enemmistö vastauksista liittyi perinteisesti nähtynä kielteisen palautteen saamiseen, mutta myönteistäkin palautetta toivottiin. Vastauksissa korostui palautteen merkitys toiminnan korjaajana ja virheiden esiin nostajana. Nämä seikat ilmenivät kysymyksessä (6) jatkettaessa lausetta: *Toivoisin työtoverieni antavan palautetta erityisesti koskien...*

Virheistä. Jos niistä ei huomauteta, ei opi tekemään oikein. Lisäksi onnistumisista aidosti annettu palaute on mukavaa. V37

Jostain toimintatavasta, joka on selvästi väärä tai hankala, ja joka olisi helposti korjattavissa. Ja onnistumisesta myös. V 16

Työskentelytapojen muuttamisesta toimiviksi. Omille virheille tai epäjohtonmukaisuuksille tulee äkkiä sokeaksi. V 54

Konkreettiseen työhön liittyvän palautteen lisäksi vastaajat toivovat työtovereidensa antavan palautetta koskien heidän omaa toimintaansa ja käytöstä työntekijänä sekä työyhteisön jäsenenä. Etenkin työhön liittyvästä toiminnasta, kuten toimintavoista toivottiin palautetta, mikä ilmeni osittain jo edellä. Joissakin vastauksissa nousi lisäksi esiin toive saada palautetta omasta persoonasta, käytöksestä ja luonteesta.

Työtehtävien hoitamisesta ja käytöksestäni. Aina ei välttämättä itse huomaa tekevänsä jotain mahdollisesti jonkun mielestä negatiivista. V8

Sellaisista työtavoistani ja persoonallisuuden piirteistäni, joista on haittaa ja harmia muille työkavereille tai itse työn tekemiseen. V40

Hieman alle neljännes vastaajista mainitsi vastauksessaan, että toivoisi työtovereiden antavan kaikenlaista palautetta. Vastauksissa korostui näkemys kehittymisestä, johon voidaan pyrkiä vain saamalla sekä myönteistä että kielteistä palautetta.

Kaikesta mahdollisesta. Jos asioita ottaa esille, niin vain ja ainoastaan silloin niitä voi kehittää! V12

Kaikesta kehitykseen liittyvästä. V43

Kokonaisuudessaan vastaajien käsitysten mukaan työtovereiden tulisi antaa toisilleen palautetta laajasti erilaisista aiheista. Etenkin virheisiin ja työtapoihin liittyvää palautetta toivotaan. Kehittyminen ja oman työn hoitaminen entistä paremmin ovat tavoitteita, joihin palautetta antaessa tulisi pyrkiä. Työtovereiden toivotaan huomioivan myös onnistumiset ja työssä hyvin suoriutuminen.

Kun vastaajilta tiedusteltiin, millaista työtovereilta saatu palaute olisi parhaimmillaan, muodostui vastauksista kattava lista ominaisuuksia. Vastauksissa korostui etenkin se, että annettavan palautteen tulisi olla rakentavaa, varsinkin, jos kysymyksessä on kielteinen palaute. Tämän jälkeen useimmin vastauksissa mainittiin, että parhaimmillaan palaute olisi kehittävää ja sisältäisi parannusehdotuksia. Myös perusteluja pidettiin hyvän palautteen ominaisuuksina, mikä viittaa myös rakentavan palautteen yleispiirteisiin. Jokin näistä ominaisuuksista ilmeni yli puolessa kysymyksen (7) vastauksista, joissa jatkettiin lausetta: *Työtovereiltani saama palaute olisi parhaimmillaan...*

Rakentavia parannusehdotuksia. V10

Rakentavaa ja kannustavaa. Kriittikkiä saa olla, jos se on rakentavaa ja perusteltua, ei pelkästään sitä, että joku tekemäni ratkaisu ei miellytä. V42

Näiden ominaisuuksien lisäksi vastaajien käsitysten mukaan työtovereiden toisilleen antama palaute on parhaimmillaan kannustavaa, asiallista, luonteeltaan keskustelevaa, suoraa, rehellistä, avointa ja välitöntä. Osalle vastaajista työtoverin palaute on parhaimmillaan kehuja tai muuta myönteistä palautetta. Edellä listatut ominaisuudet mainittiin jokainen noin viidessä vastauksessa muun muassa seuraavilla tavoilla:

Rehellistä suoraa ja asianmukaista. Ei selän takana toisille, vaan suoraan sille, joka tekee jotain. V1

Kannustavaa ja motivoivaa. V15

Luonteeltaan keskustelevaa, jossa pyrittäisiin konkreettisiin parannusehdotuksiin tai jatkamaan/vahvistamaan niitä asioita, jotka ovat jo sujuneet hyvin. V38

Vastaajien käsityksiä tarkastelemalla voidaan huomata, että työntekijöiden käsitysten mukaan heidän tulisi antaa toisilleen etenkin rakentavaa palautetta, jolla pyrittäisiin parannusehdotuksin

kehittämään työtä ja toimintaa. Luonteeltaan annettava palaute olisi parhaimmillaan kannustavaa ja keskustelevaa, ja se tulisi antaa suoraan asianomaiselle työtoverille. Myös myönteisen palautteen merkitys osana työntekijöiden keskinäistä palautetta on ilmeinen.

7.2.3 Käsitteitä palautteen vastaanottamisesta parhaimmillaan

Tutkimuksessa selvitettiin yhdellä avoimella kysymyksellä vastaajien käsityksiä keskinäisen palautteen vastaanottamisen ideaalista. Kysymyksellä (kysymys 9) kartoitettiin, miten vastaajat toivoisivat työtoverinsa käyttäytyvän heidän antaessaan tälle työhön liittyvää palautetta. Kaikista vastaajista kysymykseen vastasi 47 henkilöä.

Työntekijöiden vastauksista nousi esiin viisi yhtä tärkeää tekijää, jotka kuvailevat heidän käsitystensä mukaan parasta tapaa ottaa palautetta vastaan. Vastaajien mielestä työntekijöiden keskinäisen palautteen vastaanottaminen on parhaimmillaan, kun vastaanottaja kuuntelee, kommentoi, ei ota palautetta henkilökohtaisesti, ei loukkaannu ja ylipäänsä ottaa palautteen vastaan. Vastauksissa korostui näkemys siitä, että palautteeseen tulisi suhtautua positiivisena työhön liittyvänä asiana. Palautteen vastaanottamisen on vastaajien käsitysten mukaan tarkoitus olla vuorovaikutuksellista toimintaa. Vaikka vastaanottajan kuuntelemisen taitoja korostettiin, liittyi se usein kunnioittamiseen sekä keskusteluyhteyden mahdollistamiseen, ei niinkään hiljaisena arvostelun vastaanottamiseen. Jokainen edellä mainituista viidestä tekijästä ilmeni noin kymmenessä vastauksessa (kysymys 9), kun jatkettiin lausetta: *Toivoisin, että kun annan työhön liittyvää palautetta työtoverilleni, hän...*

Ymmärtäisi sen olevan vain tekemiseen liittyvää, eikä se koske mitenkään hänen persoonaansa. V13

Kuuntelisi ja olisi halukas keskustelemaan asiasta, varsinkin, jos kyseessä on kehittämisen paikka. V32

Ei loukkaantuisi negatiivisesta palautteesta ja pystyisimme yhdessä miettimään, miten tekisi asian paremmin tai miten korjaisi asian. Positiivisesta palautteesta toivoisin hänen olevan iloinen. V 36

Hän osaisi ottaa sen vastaan, ja jos on eri mieltä, osaa perustella kantansa. V18

Ottaisi sen hyvántahtoisena eleenä, ei arvosteluna, jos kyse on negatiivisesta asiasta. V54

Luottaisi minuun, kuuntelisi, keskustelisi ja perustelisi näkemyksiään. Kunnioittasi minun mielipidettäni (ei tarvitse olla samaa mieltä). V58

Yleisimpien vastausten lisäksi selkeä joukko vastaajista toivoi, että myös myönteinen palaute otettaisiin vastaan iloisesti ja rehellisesti, eikä omaa työtä tai itseä vähätellen. Myönteisen palautteen vastaanottamista yleisesti vastauksissa käsiteltiin kielteistä tai rakentavaa palautetta vähemmän, lähinnä toivottiin palautteen vastaanottajan ilahtuvan ja jatkavan hyväksi havaittua toimintaa.

Positiivinen palaute on hyvä osata ottaa vastaan eikä vähätellä itseään. V8

Uskoisi, että on tosiaan myönteisen palautteensa ansainnut. V11

Vastaajien käsitykset työntekijöiden keskinäisen palautteen vastaanottamisesta parhaimmillaan ovat melko samansuuntaisia. Vastauksissa nousi selkeästi tietyt käyttäytymistavat, joita vastaanottajalta toivotaan. Palautteen vastaanottajan halutaan olevan osana palautetilannetta vuorovaikutuksen keinoin. Vastausten perusteella voidaan huomata, että parhaimmillaan palaute on työntekijöiden yhteinen kehittämisprosessi, jossa vaihdetaan näkemyksiä ja mielipiteitä toista kunnioittaen.

7.3 Työntekijöiden keskinäisen palautteen merkityksestä yksilö- ja organisaatiotasolla

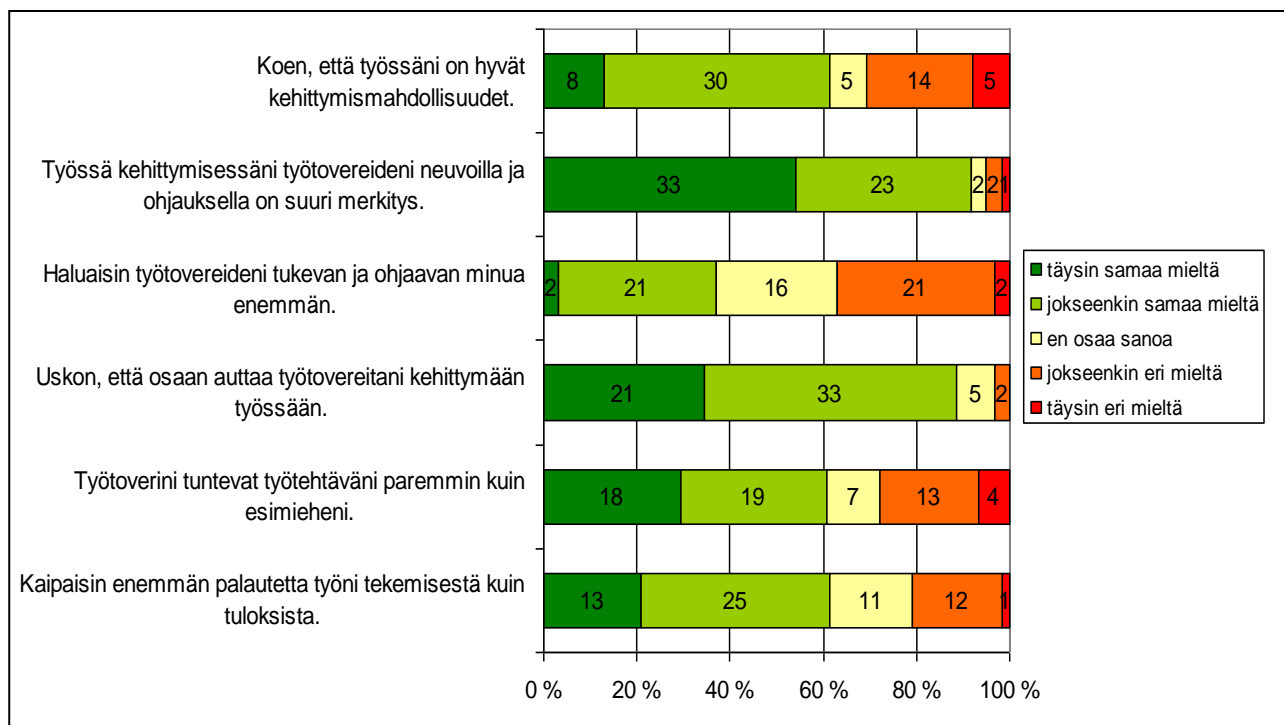
Kuten jo edellä todettiin, työtovereilta saatava palaute on vastaajille yleisesti tärkeää. Lisäksi vastaajat suhtautuvat keskinäiseen palautteeseen melko myönteisesti, ja kokevat, että heidän tulisi aktiivisesti pyrkiä antamaan toisilleen palautetta. Tutkimuksessa selvitettiin myös lähemmin keskinäisen palautteen yhteyksiä työntekijä- ja organisaatiotasolla. Tutkittavat osa-alueet olivat kehittyminen, työtyytyväisyys ja työilmapiiri. Näistä kehittymisen osa-alueita kyselyssä selvitettiin hieman kahta muuta osa-alueita niukemmin, ainoastaan väittämäsarjan avulla. Työtyytyväisyyttä ja työilmapiiriä lähestyttiin lisäksi avoimella kysymyksellä.

Käsitellyistä osa-alueista on huomioitava se, että ne ovat käsitteinä ja ilmiöinä erittäin vahvasti toisiinsa yhteydessä. Tämä saattaa johtaa osittaisiin päällekkäisyyksiin raportoinnissa. Esimerkiksi kehittyminen ja oppiminen nähdään yleisesti yhtenä työtyytyväisyyden osatekijänä. Lisäksi työilmapiiri vaikuttaa niin yksilön kehittymiseen kuin työtyytyväisyyteen. Toisaalta työilmapiiri

muodostuu yksilöiden vuorovaikutuksessa, jolloin siihen osaltaan vaikuttaa jokaisen osallisen henkilökohtaiset ominaisuudet, kuten kehittymiskyky sekä työtyytyväisyys.

7.3.1 Palautteen merkitys työssä oppimisen ja kehittymisen kannalta

Tutkimuksessa selvitettiin työntekijöiden keskinäisen palautteen merkitystä heidän työssä oppimiseensa ja kehittymiseensä Likert-asteikollisella väittämäsarjalla. Väittämien kautta tarkoituksena oli kartoittaa, onko keskinäisellä palautteella vaikutusta työssä oppimiseen. Lisäksi kartoitettiin vastaajien näkemyksiä omista kehittymisen kannalta oleellisista palautetarpeistaan. Kuviossa 6 on esitetty kehittymistä koskevien väittämien jakaumat.



Kuvio 6. Kehittyminen ja keskinäinen palaute.

Kuviosta 6 voidaan ensinnäkin havaita, että suurin osa vastaajista (61 %) kokee työnsä kehittymismahdollisuudet hyviksi tai jokseenkin hyviksi. Kuitenkin hieman alle kolmannes vastaajista ei koe kehittymismahdollisuuksiaan yhtä hyviksi. Kehittymismahdollisuutensa paremmiksi arvioivat jonkin verran useammin ne, jotka kokevat oman yksikkönsä työilmapiirin hyväksi ($r=.28, p<.05$), ja joiden mukaan työtovereiden tulisi aktiivisesti antaa palautetta toisilleen ($r=.36, p<.01$). Työssä kehittyminen on siis yhteydessä sekä työilmapiiriin sekä työntekijöiden

keskinäiseen palautteeseen. Yhteyksiä tarkasteltaessa on kuitenkin aina syytä huomata, ettei voida varmuudella tietää, kumpi kahdesta vertailtavasta asiasta vaikuttaa kumpaan.

Vastausten perusteella työtovereiden neuvoilla ja ohjauksella on selkeä rooli työssä kehittämisessä ja oppimisessa, sillä noin yhdeksän kymmenestä vastaajasta on täysin tai jokseenkin samaa mieltä tämän väittämän kanssa. Lähes yhtä moni myös uskoo itse osaavansa auttaa työtovereita kehittämään työssään. Voidaan havaita, että kohdeorganisaation työntekijät arvostavat omaa ja toistensa osaamista, ja pitävät sitä tärkeänä. Lisäksi kehittyminen tapahtuu vahvasti yhteistyössä muiden työtovereiden kanssa.

Näkemykset siitä, haluaisiko työtovereiden tukevan ja ohjaavan työssä enemmän, jakavat vastaajat kahteen samansuuruiseen ryhmään (37 %). Lisäksi suuri osa vastaajista ei osannut arvioida omia toiveitaan. Tarkasteltaessa havaittiin, että matalammin koulutetut vastaajat halusivat työtovereiden tukevan ja ohjaavan heitä jonkin verran enemmän kuin heidän korkeasti koulutetut kollegansa ($r=.28$, $p<.05$). Muilla taustatekijöillä ei havaittu olevan tilastollisesti merkitseviä yhteyksiä ohjauksen haluamiseen ($r<.16$, $p>.05$). Väittämien välisiä yhteyksiä tarkasteltaessa huomattiin, että jonkin verran muita enemmän tukea ja ohjausta työtovereiltaan haluavat ne, jotka kokevat työnsä kehittymismahdollisuudet hyväksi tai jokseenkin hyväksi ($r=.28$, $p<.05$).

Kohdeorganisaatiossa työtovereiden suuri merkitys kehittämisessä voi johtua osittain siitä, että enemmistö on täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että työtoverit tuntevat heidän työtehtävänsä esimiestä paremmin. Tällöin voidaan olettaa heidän myös pystyvän parhaiten tarjoamaan oppimiseen ja kehittämiseen liittyvää tietoa. Näiden väittämien ja enemmän palautteen haluamisen välillä ei kuitenkaan havaittu tilastollisesti merkitseviä yhteyksiä ($r=.10$, $p>.05$). Sen sijaan havaittiin, että palautteen kaipaaminen enemmän työn tekemisestä kuin tuloksista on yhteydessä kokemukseen siitä, että työtoverit voisivat antaa palautetta aivan kuten esimiehetkin ($r=.32$, $p<.05$). Lisäksi havaittiin, että työn tekemisestä palautetta kaipaavat jonkin verran muita enemmän ne, jotka yleisesti ymmärtävät palautteen ilmaisevan arvion toiminnasta suhteessa tavoitteisiin ($r=.28$, $p<.05$). Työn tekemiseen liittyvässä kehittämisessä työtovereilta saatavan palautteen lisäämisellä voisi siten olla sijansa etenkin kehitysorientoituneiden työntekijöiden keskuudessa.

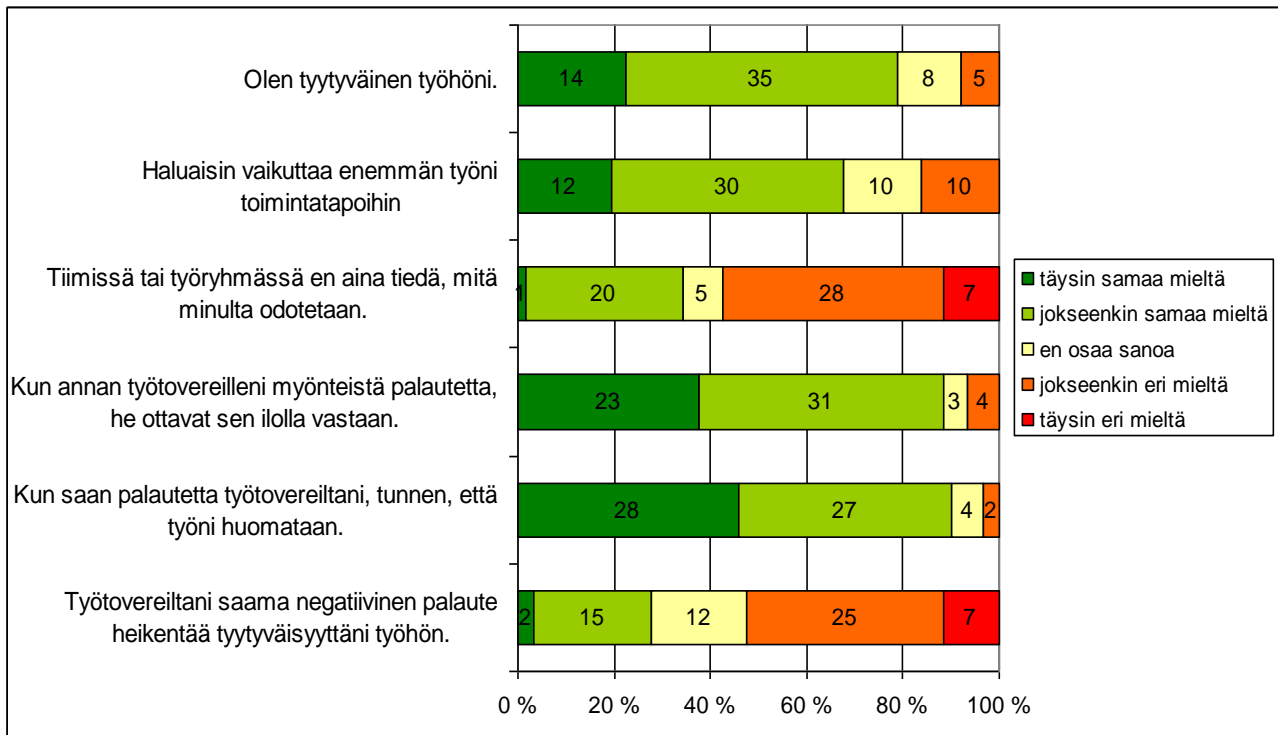
Työntekijöiden keskinäisen palautteen merkityksestä työssä kehittämisen ja oppimisen kannalta on tutkimuksessa saatu tietoa myös muista kyselyn osista kuin niistä, joissa varsinaisesti on käsitelty kehittämisen ja palautteen yhteyksiä. Useiden vastaajien kokemusten mukaan myönteisen

palautteen lisäksi myös kielteinen palaute voi herättää myönteisiä tunteita, jos palautteen koetaan avaavan kehittymismahdollisuuksia. Vastaajien käsitysten mukaan työntekijöiden keskinäinen palaute olisi parhaimmillaan muun muassa kehittävää ja sisältäisi parannusehdotuksia. Lisäksi palautetta toivotaan erityisesti koskien omia työtapoja ja virheitä, joissa olisi kehittymisen varaa. Tällaista kehittymiseen pyrkivää palautetta on kuvailtu vastauksissa esimerkiksi motivoivaksi. Näiden tulosten perusteella työntekijöiden keskinäisen palautteen rooli kehittymisen mahdollistajana on ilmeinen.

Aiemmin tässä tutkimuksessa myös havaittiin, että kehittymisorientoituneet vastaajat suhtautuvat sekä myönteisen että kielteisen palautteen saamiseen myönteisesti. Heille palaute on erittäin oleellinen osa henkilökohtaista kehittymistä ja kehittyminen yleisesti hyvin tärkeää. Lisäksi kehittyminen nousee edellä käsiteltävän työtyytyväisyyden kohdalla ilmi yhtenä työtyytyväisyyden osana. Työtyytyväisyyttä edistäväksi palautteeksi vastaajat mainitsevat esimerkiksi nimenomaan sellaisen, jolla pyritään kehittämiseen.

7.3.2 Palautteen merkitys työtyytyväisyyden kannalta

Työtyytyväisyyden ja keskinäisen palautteen yhteyksiä tutkimuksessa selvitettiin Likert-asteikollisilla väittämillä sekä yhdellä avoimella kysymyksellä. Väittämien avulla pyrittiin ensinnäkin kartoittamaan vastaajien työtyytyväisyyttä ja sitä, miten työtovereilta saatu palaute siihen mahdollisesti vaikuttaa. Kuviossa 7 on kuvattu vastaajien työtyytyväisyyttä, siihen vaikuttavia tekijöitä sekä keskinäisen palautteen vaikutuksia työtyytyväisyyteen.



Kuvio 7. Työtyytyväisyys ja keskinäinen palaute.

Kuviosta 7 voidaan havaita, että selvä enemmistö vastaajista on joko täysin (23 %) tai jokseenkin (57 %) tyytyväisiä työhönsä. Vaikka vastaajat ovat tyytyväisiä työhönsä, heistä enemmistö haluaisi ainakin jossain määrin vaikuttaa enemmän työnsä toimintatapoihin. Hieman yli 30 % vastaajista on jokseenkin samaa mieltä siitä, että he eivät aina tiimissä tai työryhmässä tiedä, mitä heiltä odotetaan. Lähemmissä tarkasteluissa havaittiin, että työtyytyväisyyteen on yhteydessä työn hyvät kehittämismahdollisuudet ($r=.67$, $p<.01$), hyvä työilmapiiri ($r=.29$, $p<.05$), tieto siitä, mitä tiimin tai työryhmän jäsenenä odotetaan ($r=.31$, $p<.05$) ja luottamus työtovereihin palautteen antajina ($r=.31$, $p<.05$).

Vastaajat kokevat keskinäisen palautteen vaikuttavan melko myönteisesti työntekijöiden työtyytyväisyyteen. Lähes 40 % vastaajista on täysin samaa mieltä siitä, että työtoverit ottavat ilolla vastaan heille annetun myönteisen palautteen. Ja toisaalta he itse kokevat tulevansa huomioituksi palautetta saadessaan. Täysin samaa mieltä väittämän kanssa on 46 % vastaajista. Palautteen voidaan siis katsoa ainakin jonkin verran parantavan työntekijöiden tyytyväisyyttä työhön. Tilastollisesti tarkasteltaessa havaittiin, että ne vastaajat, jotka kokevat työnsä tulevan huomioituksi palautetta saadessaan, myös pitävät työtovereilta saatavaa palautetta jonkin verran muita vastaajia tärkeämpänä ($r=.34$, $p<.01$). Lisäksi havaittiin yhteys kohdeorganisaatiossa työskentelyajan ja huomioimisen kokemuksen välillä. Vähän aikaa kohdeorganisaatiossa työskennelleet kokevat

jonkin verran muita vahvemmin työnsä tulevan huomioduksi, kun he saavat sitä koskevaa palautetta työtovereiltaan ($r=.36$, $p<.01$).

Vastausten perusteella kielteinen palaute ei heikennä enemmistön työtyytyväisyyttä. Täysin tai jokseenkin eri mieltä siitä, että negatiivinen palaute heikentää työtyytyväisyyttä, on yli puolet vastaajista. Monelle vastaajalle kielteisen palautteen vaikutusten arviointi oli hankalaa. On huomattava, että osalle työntekijöistä työtovereilta saadulla kielteisellä palautteella on työtyytyväisyyttä heikentävä vaikutus. Tarkasteltaessa huomattiin käänteinen yhteys siinä, että kielteinen palaute heikentää työtyytyväisyyttä jonkin verran muita enemmän niiden vastaajien kohdalla, jotka eivät luota työtovereihinsa palautteen antajina ($r= -.36$, $p<.01$). Työtyytyväisyyden heikentymistä kokevat vastaajat kaipaavat jonkin verran muita enemmän työtovereiltaan erityisesti kannustavaa palautetta ($r=.33$, $p<.01$). Voidaankin todeta, että etenkin suhtautuminen työntekijöiden keskinäiseen kielteiseen palautteeseen vaihtelee vastaajien joukossa. Lisäksi palautteen antajalla on vaikutusta palautteen merkitykseen työtyytyväisyyden kannalta.

Avoimen kysymyksen (kysymys 13) tarkoituksena oli syvemmin kartoittaa, millaisena vastaajat näkevät työtyytyväisyyden ja työntekijöiden keskinäisen palautteen välisen yhteyden. Tavoitteena oli saada selville, mihin työtyytyväisyyden osa-alueisiin keskinäisellä palautteella voitaisiin vaikuttaa myönteisesti eli miten keskinäinen palaute lisää työtyytyväisyyttä. Tähän kysymykseen vastasi 35 henkilöä.

Vastauksista ilmenee, että työntekijöiden keskinäinen palaute lisää työtyytyväisyyttä neljän osatekijän kautta. Nämä osatekijät ovat kannustus, kehittyminen, motivaatio sekä työilmapiiri. Keskinäinen palaute siis on yhteydessä näihin osatekijöihin, jotka puolestaan vastaajien mukaan lisäävät heidän tyytyväisyyttään työhön. Lisäksi pari vastaajaa koki, että keskinäinen palaute ei lisää vaan heikentää heidän työtyytyväisyyttään. Tärkeimmäksi työtyytyväisyyden osatekijäksi, johon keskinäinen palaute vaikuttaa, vastauksissa nousi kannustus. Kannustava ja etenkin myönteinen palaute työtovereilta lisää työtyytyväisyyttä. Tuki, kannustus sekä onnistumisen tunteet ovat keskinäisen palautteen oleellisia vaikutuksia työtyytyväisyyden kannalta.

Onhan se mukavaa, kun saa palautetta, varsinkin myönteistä. Antaahan se potkua työn tekemiseen ja sitä tekee mielellään. V1

Tietää tekevänsä työtä ”oikeaan” suuntaan. V48

Keskinäinen kannustus ja tuki on tärkeä voimavara. V11

Keskinäinen palaute antaa vastaajien mukaan mahdollisuuksia kehittää omaa työtä ja osaamista sekä auttaa työn tekemisessä. Kehittymisen mahdollistaminen nousi toiseksi suurimmaksi osatekijäksi, jonka kautta vastaajat kokevat keskinäisen palautteen lisäävän heidän työtyytyväisyyttään.

Palaute antaa kehittymisen mahdollisuuksia ja voi antaa vinkkejä esim. siitä, miten työtä voisi tehdä eri tavalla. Uskon, että uudet näkökulmat lisäävät tyytyväisyyttä työhöni. V8

Palaute, sekä positiivinen että negatiivinen kuuluu työyhteisöön. Palaute pitää ottaa onnistumisen kokemuksena tai kehittämisen pohjana. V45

Muutamissa vastauksissa kuvailtiin, kuinka keskinäinen palaute lisää työn haastavuutta ja siten motivaatiota, joka puolestaan parantaa työtyytyväisyyttä. Näiden näkemysten voidaan katsoa osittain yhtyvän myös kehittymisen teemaan, mikä nostaa tämän osatekijän merkitystä keskinäisen palautteen ja työtyytyväisyyden yhdistävänä tekijänä. Keskinäinen palaute lisää vastaajien mukaan motivaatiota muun muassa seuraavasti:

Se motivoi yrittämään ja ottamaan lisää uusia haasteita. V52

Työ on haastavaa ja palaute, niin negatiivinen kuin positiivinen tekee siitä aina haastavampaa ja työmotivaatiota nostavaa. V2

Lähes kolmasosassa kaikista vastauksista viitattiin jollakin tasolla keskinäisen palautteen vaikutuksista työilmapiiriin, ja siten työtyytyväisyyteen. Palautteen koettiin lisäävän avoimuutta sekä yhteishenkeä, mikä lisää vastaajien työtyytyväisyyttä. Työilmapiiriin liittyviä vastauksia ilmeni melko runsaasti.

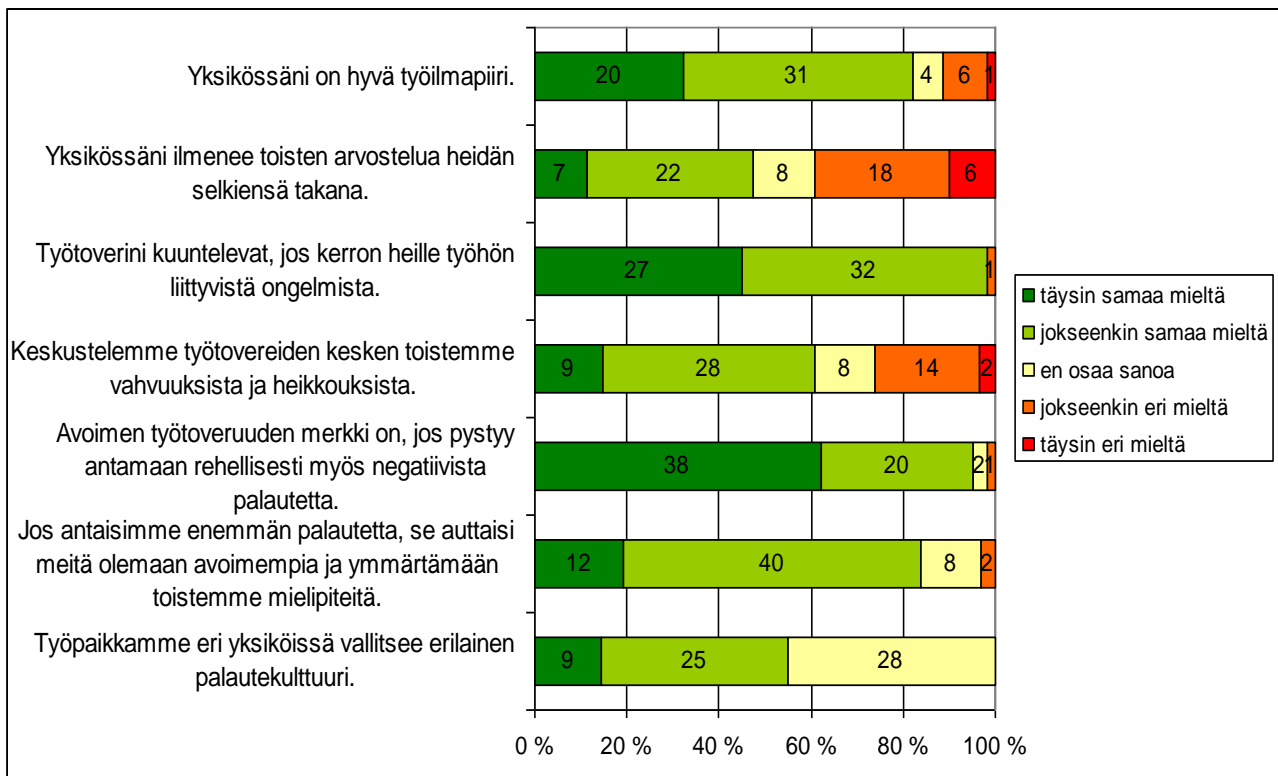
Avoimessa ja positiivisessa työilmapiirissä on mukava työskennellä. V38

Palautteen antaminen ja saaminen vahvistaa hyvällä tavalla ilmapiiriä työyhteisössä ja hyvässä ilmapiirissä on mukava tehdä töitä. Tyytyväisyyttä tuo se, että avoimesti kommentoidaan työn tekemisen hyviä puolia ja onnistumisia ja oikaistaan ja korjataan, jos tulee epäonnistumisia tai virheitä. V13

Työntekijöiden keskinäisen palaute lisää työtyytyväisyyttä monin eri tavoin. Palaute kannustaa, motivoi, auttaa kehittymään sekä parantaa työilmapiiriä. Vain harva kokee, ettei keskinäinen palaute lisää työtyytyväisyyttä millään tavalla.

7.3.3 Palautteen merkitys työilmapiirin kannalta

Työilmapiirin ja keskinäisen palautteen yhteyksiä tutkimuksessa selvitettiin Likert-asteikollisilla väittämillä sekä yhdellä avoimella kysymyksellä. Väittämien avulla pyrittiin kartoittamaan vastaajien kokemuksia yksikkönsä työilmapiiristä ja sitä, miten työtovereilta saatu palaute siihen mahdollisesti vaikuttaa. Kuviossa 8 on esitetty vastaajien käsitykset oman yksikkönsä työilmapiiristä, sekä siihen vaikuttavista viestinnällisistä tekijöistä, ja palautteen vaikutuksista näihin.



Kuvio 8. Työilmapiiri ja keskinäinen palaute.

Kokonaisuudessaan kuvioista 8 voidaan havaita, että kohdeorganisaation eri yksiköissä on hyvä tai jokseenkin hyvä työilmapiiri (82 % vastaajista). Lähes puolet vastaajista on kuitenkin samaa tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että omassa yksikössä ilmenee toisten arvostelua heidän ”selkiensä

takana”. Lähes kaikki vastaajat kokevat työtovereiden kuuntelevat heidän ongelmiaan ainakin jossain määrin. Lisäksi vahvuuksista ja heikkouksista keskusteleminen on melko yleistä (60 % vastaajista samaa tai jokseenkin samaa mieltä). Tilastollisissa tarkasteluissa havaittiin, että vastaajien kokemukset hyvästä työilmapiiristä olivat yhteydessä kokemukseen siitä, että työtoverit kuuntelevat ongelmia kerrottaessa ($r=.38$, $p<.01$) ja että yksikössä ei ilmene toisten arvostelua heidän ”selkiensä takana” ($r= -.50$, $p<.01$).

Palaute on vastaajien käsitysten mukaan jossain määrin yhteydessä työilmapiirin avoimuuteen. Yli 60 % vastaajista kokee, että avoimen työtoveruuden merkki on, jos toiselle pystyy antamaan myös kielteistä palautetta. Kun lukuun lisätään myös ne, jotka ovat jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa, päästään lähes sataan prosenttiin vastaajista. Työntekijöiden keskinäisen palautteen lisäämisellä nähdään olevan myös myönteisiä vaikutuksia työilmapiirin avoimuuteen ja toisten ymmärtämiseen. Ainakin jokseenkin samaa mieltä tästä on yli 80 % vastaajista. Palautekulttuuri vaihtelee kohdeorganisaation yksiköissä ainakin jossain määrin. Tämän arvioiminen oli haastavaa lähes puolelle vastaajista. Voidaan kuitenkin havaita, että yksikkökohtaiset väittämät jakavat vastaajien näkemyksiä eniten, jolloin voidaan olettaa niiden osittain olevan yhteydessä tietyn yksikön työilmapiiriin ja mahdollisesti palautekulttuuriin.

Tarkemmissa tarkasteluissa ilmeni yhteyksiä keskinäisen palautteen ja työilmapiirin välillä. Hyvä työilmapiiri on melko voimakkaassa yhteydessä siihen, että luottaa työtovereihin palautteen antajina ($r=.56$, $p<.01$). Lisäksi työilmapiirin hyväksi arvioineet vastaajat antavat jonkin verran muita aktiivisemmin palautetta työtovereilleen ($r=.34$, $p<.01$) ja kokevat antavansa sitä rehellisesti ja puolueettomasti ($r=.32$, $p<.05$). Palautteen myönteisiin vaikutuksiin uskomiseen viittaa lisäksi se, että ne vastaajat, joiden kokemusten mukaan yksiköissä puhutaan toisten ”selkien takana”, haluaisivat melko selvästi muita enemmän kehittää työntekijöiden keskinäistä palautetta ($r=.42$, $p<.01$).

Avoimen kysymyksen (kysymys 14) tarkoituksena oli tarkemmin kartoittaa vastaajien käsityksiä. Tavoitteena oli selvittää, millaisena vastaajat näkevät työilmapiirin ja työntekijöiden keskinäisen palautteen välisen yhteyden. Tavoitteena oli saada selville, millaisia vaikutuksia keskinäisen palautteen lisäämisellä olisi työilmapiiriin. Avoimeen kysymykseen vastasi 33 henkilöä, eli hieman yli puolet kaikista vastaajista. Huomattava on, että keskinäisen palautteen ja työilmapiirin yhteyksiä ilmeni jo edellisessä avoimessa kysymyksessä, jossa tarkasteltiin palautteen vaikutuksia työtyytyväisyyteen.

Vastauksissa ilmeni myönteinen suhtautuminen työntekijöiden keskinäisen palautteen lisäämiseen. Enemmistö vastaajista koki, että keskinäisen palautteen lisääminen parantaisi työilmapiiriä ainakin jossain määrin. Vastauksissa esiintyi myönteisinä ilmiöinä esimerkiksi avoimuuden ja luottamuksen lisääntyminen, mikä parantaisi työilmapiiriä. Useissa myönteisiä vaikutuksia koskevissa kommenteissa vastaajat huomauttivat, että palautteen tulee olla hyvin annettua, jotta se parantaa ilmapiiriä. Pelkkä palautteen lisääminen ei siten paranna ilmapiiriä, mutta hyvän palautteen lisääminen näin tekisi. Keskinäiseltä palautteelta toivottiinkin jo aiemmin esiin tulleita ominaisuuksia, kuten rakentavuutta ja hyvää antotapaa. Vastauksissa nousi esiin monipuolisesti erilaisia myönteisiä vaikutuksia.

Positiivinen tai negatiivinen rakentava palaute on aina eteenpäin vievää ja työilmapiiriä parantavaa toimintaa.

V 46

Palaute lisäisi yhteishenkeä ja auttaisi ymmärtämään erilaisia tapoja tehdä työtä. V35

Luulot ja oletukset vähenisivät. V58

Taito antaa negatiivista palautetta ilmeni vastauksissa myös edellytykseksi työilmapiirin parantumiseen palautetta lisättäessä. Muutamissa vastauksissa huomautettiin, että työilmapiiri ei parantuisi heti, vaan saattaisi aluksi jopa huonontua, kun palautetta opeteltaisiin antamaan. Kielteisen palautteen myönteiset vaikutukset työilmapiiriin eivät siten ole vastaajien mukaan yhtä suoraviivaisia kuin myönteisen palautteen vaikutukset.

Negatiivisen palautteen antamisen oppiminen lisäisi varmasti yhteen hiileen puhaltamista ja jo nyt hyvää ilmapiiriä. V13

Se toivottavasti parantaisi sitä. Aluksi, kun palautetta opeteltaisiin antamaan, ilmapiiri kyllä varmasti huonontuisi. V27

Osa vastaajista koki, että palautteen lisääminen voisi heikentää työilmapiiriä. Parissa vastauksessa myös todettiin, että lisäämisellä voi olla sekä myönteisiä että kielteisiä vaikutuksia. Vastauksissa korostui kielteisen palautteen aiheuttamat kielteiset reaktiot työtovereissa, ja siten työilmapiirissä. Kielteisen palautteen antamista ei pidetty kovin tärkeänä, eikä sen nähty tuovan myönteisyyttä työilmapiiriin. Lisäksi vastauksissa korostettiin, ettei palautteen antamisesta saa tulla liian suuri osa kanssakäymistä, jotta itse työ ei häiriinny. Kielteiset vaikutukset ilmenivät esimerkiksi seuraavissa vastauksissa:

Kielteisen palautteen lisäämisellä saattaisi olla katastrofaaliset seuraukset. V40

Aina ei ole tarpeen sanoa palautetta, varsinkaan negatiivisessa mielessä. V16

Tässä tapauksessa ei suurta vaikutusta, koska palautetta saa jo riittävästi. Jos saisi vielä enemmän, se saattaisi olla liiallista ja alkaa häiritä työntekoa. V9

Vastaajat mainitsivat myös neutraaleista vaikutuksista, joita palautteen lisäämisellä voisi olla. Lisäksi muutama vastaaja ei osannut arvioida mahdollisia vaikutuksia. Neutraali vaikutus perusteltiin yleensä sillä, että työilmapiiri on jo hyvä, minkä vuoksi palautteen lisäämisen seurauksia on vaikea kuvitella.

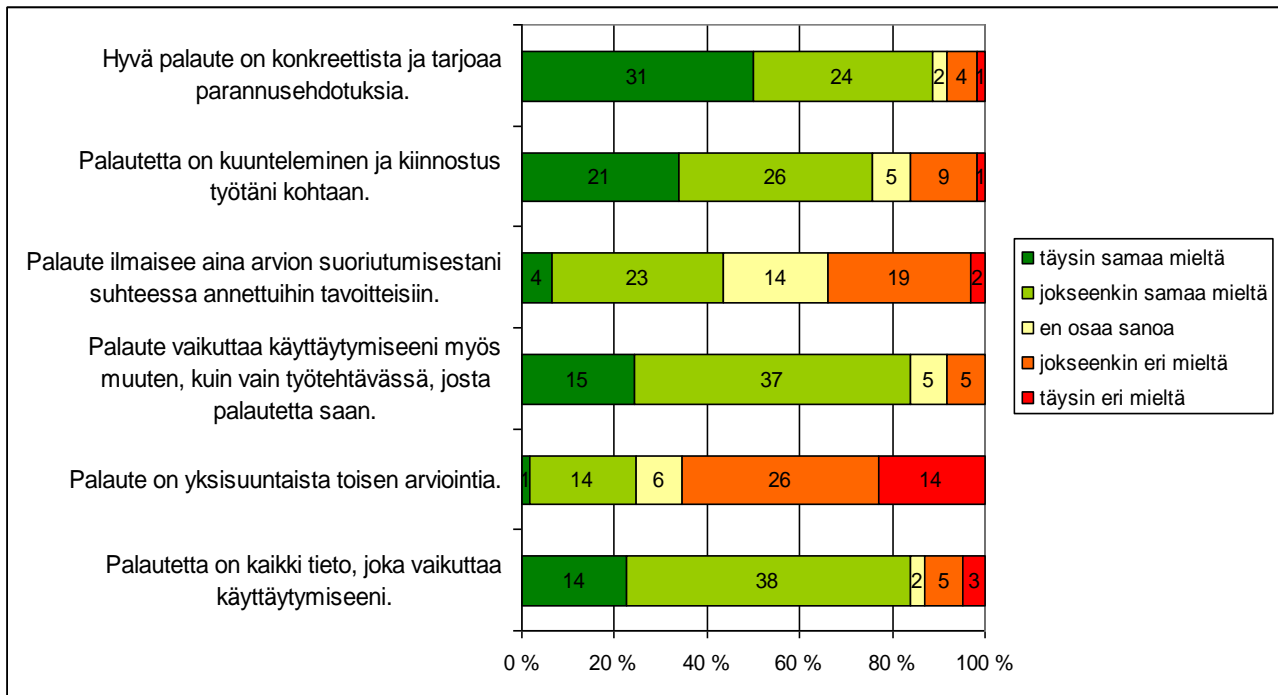
Miellä on tosi hyvä työilmapiiri, joten vaikea sanoa, parantaisiko se sitä entisestään. V8

Mielestäni yksikössämme kerrotaan jo nyt mielipiteet todella avoimesti, joten en usko, että ilmapiiri voisi paljoa muuttua. V10

Yleisesti vastaajat kokevat, että keskinäisen palautteen lisäämisellä voisi olla ainakin osittain myönteisiä vaikutuksia työilmapiiriin, mikäli palautetta osattaisiin antaa ja vastaanottaa oikein. Keskinäinen palaute voisi parantaa yhteishenkeä, keskinäistä ymmärrystä ja avoimuutta. Palautteen ei kuitenkaan uskota parantavan jo ennestään hyvää työilmapiiriä.

7.4 Palaute käsitteenä

Tutkimuksessa selvitettiin lyhyesti myös vastaajien käsityksiä palautteesta yleisellä tasolla, jotta pystyttiin paremmin ymmärtämään vastaajien näkemyksiä myös työntekijöiden keskinäisestä palautteesta. Tarkoituksena oli kartoittaa, miten vastaajien käsitykset palautteesta yleensä vastaavat aiemmassa tutkimuksessa ja kirjallisuudessa havaittuja käsityksiä palautteesta sekä heidän omia näkemyksiään ja ajatuksiaan työntekijöiden keskinäisestä palautteesta. Kuvio 9 esittää yleisten palautekäsitteiden jakautumista Likert-asteikolla.



Kuvio 9. Vastaajien käsitykset palautteesta.

Kuviosta 9 voidaan havaita, että vastaajat käsittävät palautteen hyvin laajasti. Palautekäsityksistä nousee esiin palautteen ymmärtäminen vuorovaikutukselliseksi prosessiksi, jossa sekä antajalla että vastaanottajalla on omat vastuunsa. Palautteen viestinnällisyys ilmenee myös siinä, että palautteeksi käsitetään monet erilaiset viestinnälliset toiminnot, kuten verbaali ja nonverbaali viestintä. Selvä enemmistö (84 %) käsittää palautteen ainakin jossain määrin kaikeksi tiedoksi, niin sanoiksi kuin teoiksi, jotka vaikuttavat heidän käyttäytymiseensä. Enemmistön mielestä myös kuunteleminen ja kiinnostus ovat ainakin jossain määrin palautteen muotoja. Palautteen nähdään vaikuttavan laajasti yksilön toimintaan, sillä suuri osa on ainakin jokseenkin samaa mieltä siitä, että palaute vaikuttaa heidän toimintaansa myös muuten, kuin vain työtehtävässä, josta palautetta saadaan. Hyvin samaa mieltä vastaajat ovat lisäksi siitä, että hyvä palaute on konkreettista ja tarjoaa parannusehdotuksia.

Palautekäsityksistä kaksi jakavat eniten vastaajien mielipiteitä. Palautetta ei yleisesti pidetä pelkkänä yksisuuntaisena arviointina, mutta huomattava on, että neljännes vastaajista on ainakin jokseenkin eri mieltä enemmistön näkemyksen kanssa. Lisäksi näkemykset siitä, ilmaiseeko palaute arvion suoriutumisesta suhteessa tavoitteisiin, vaihtelevat. Lähes yhtä suuret osat vastaajista on ainakin jokseenkin samaa (44 %) ja jokseenkin eri mieltä (34 %) väittämän kanssa. Monelle tämän käsityksen arvioiminen oli haastavaa.

Kun tarkastellaan tämän tutkimuksen aineistoa kokonaisuudessaan, voidaan havaita, että kuviossa 9 esitetyt vastaajien käsitykset palautteesta yleensä ilmenevät myös niissä vastauksissa, joissa käsitellään työntekijöiden keskinäistä palautetta. Perusominaisuuksiltaan siis palaute yleensä sekä työntekijöiden keskinäinen palaute käsitetään samankaltaisiksi ilmiöiksi.

Esimerkiksi selvitettäessä, millaista olisi hyvä työtovereilta saatava palaute, havaittiin, että hyvä palaute on kehittävää, liittyy muutettavaan asiaan ja sisältää parannusehdotuksia. Myös kuunteleminen nousi oleellisena ominaisuutena esiin, kun selvitettiin palautteen vastaanottamista työtovereilta. Työntekijöiden väliseltä palautteelta toivottiin lisäksi keskustelevuutta ja vuorovaikutuksellisuutta. Sen ei siis toivottu olevan yksisuuntaista arviointia. Työntekijöiden keskinäinen palaute ei siis merkittävästi eroa vastaajien käsityksistä palautteesta yleensä, vaan sen edellytykset ja mahdollisuudet ovat samankaltaiset kuin missä tahansa muussa kontekstissa ilmenevällä palautteella.

8 POHDINTA

Tehdyn tutkimuksen varsinainen merkitys nousee esiin vasta, kun tutkimusta tarkastellaan kokonaisuutena. Tällöin pystytään arvioimaan menetelmän vaikutuksia tutkimuksen toteutukseen sekä tuloksiin. Kokonaisuuden hahmottaminen on oleellista myös tuloksien kohdalla. Yksittäisten prosenttien taakse on nähtävä, jotta pystytään ymmärtämään ilmiöstä jotakin uutta. Myös aiemmasta tutkimuksesta ja kirjallisuudesta nousseiden näkemysten yhdistäminen on tärkeää. Tässä osassa tarkastellaan ensinnäkin tutkimuksessa saatuja oleellisimpia tuloksia. Lisäksi tuloksia tarkastellaan suhteessa aiempaan kirjallisuuteen ja tutkimukseen, jota tässä tutkimuksessa on käytetty ohjaamaan ja innoittamaan tutkimuksen tekemistä. Toiseksi arvioidaan tutkimuksessa käytettyä menetelmää ja tutkimuksen toteutusta. Lopuksi pyritään muodostamaan johtopäätöksiä tutkimuksen merkityksestä kokonaisuutena ja pohtimaan avautuvia jatkotutkimuksen aiheita.

8.1 Hyviä ja huonoja palautteita sekä reaktioita

Tässä tutkimuksessa ilmeni palautteen monet ulottuvuudet. Perinteisesti myönteisenä ja kielteisenä nähty palaute saa todellisen merkityksensä sen mukaan, onko palaute annettu hyvin vai huonosti. Tämä näkemys nousi esiin tutkimuksen tuloksissa usein, mikä tukee myös aiempien tutkimusten havaintoja erilaisista palautekonteksteista (ks. Berlin 2008; Huttunen 1999; Tracy ym. 1987). Palautteen ominaisuuksiin ja siten sen hyvyteen tai huonouteen vaikuttaa viestinnällisten seikkojen lisäksi palautteen aiheet. Kaikki palautteen ominaisuudet vaikuttavat puolestaan siihen, onko palautetta helppo vai hankala antaa sekä miten palautetta saadessa reagoidaan.

Kokonaisuudessaan tässä tutkimuksessa ilmenneet ominaisuudet hyvälle työntekijöiden keskinäiselle palautteelle olivat samansuuntaisia kuin aiemmassa tutkimuksessa ja kirjallisuudessa on havaittu esimerkiksi esimiesten ja alaisten, opettajien ja oppilaiden sekä työntekijöiden välillä ilmenevästä palautteesta (ks. London 2003; Tracy ym. 1987; Venninen 2007). Palaute olisi parhaimmillaan kehittävä ja kannustava sekä sisältäisi parannusehdotuksia ja perusteluja. Palautteelta kaivataan myös keskustelevuutta, rehellisyyttä, avoimuutta ja asiallisuutta. Palautetta haluttaisiin etenkin koskien omaa työtä ja siinä esiintyviä tuloksia, onnistumisia, virheitä ja kehittämiskohteita.

Tutkimuksessa selvitettiin vastaajien käsityksiä palautteesta yleensä. Tässäkin havaittiin, että palaute käsitetään vuorovaikutukselliseksi prosessiksi ja että hyvä palaute on konkreettista ja sisältää parannusehdotuksia. Lisäksi palautteen koetaan vaikuttavan omaan toimintaan laaja-alaisesti eli sen voidaan katsoa olevan symbolisen interaktionismin näkemysten mukaista (Edwards 1990). Kiinnostavaa on, että nämä ominaisuudet ilmenivät vastauksissa, joissa käsiteltiin nimenomaan työntekijöiden keskinäistä palautetta. Tämän tutkimuksen perusteella vaikuttaa siltä, että työntekijöiden keskinäinen palaute on verrattavissa muuhun työyhteisössä sekä yksityiselämässä ilmenevään palautteeseen. Yleisesti hyvän palautteen ominaisuudet ovat tärkeitä myös työntekijöiden keskinäisessä palautteessa. Kokonaisuudessaan työntekijöiden näkemysten perusteella palaute on viestinnällinen ilmiö, joka määritelmätasolla esittäytyy vahvemmin kyberneettisen palautenäkemyksen kuin suorituspalautteen muodoissa. (ks. McGee Wanguri 1995; Pousette 2001.)

Hyvän ja huonon palautteen ulottuvuudet ilmenevät, kun tarkastellaan, miksi työntekijöiden on helppo tai hankala antaa toisilleen palautetta, ja miten palautetta saadessa reagoidaan. Vaikka yleistetyksi helppoa on erityisesti myönteisen palautteen antaminen ja hankalaa taas kielteisen palautteen antaminen, ei tämä päde kaikkiin tilanteisiin. Useat kokevat myös kielteisen palautteen antamisen helpoksi tietyin ehdoin. Helpottaviksi tekijöiksi mainittiin esimerkiksi se, että palautetta annetaan asiasta ja antaja tuntee aiheen, josta palautetta antaa. Toisaalta myönteisen palautteen antaminen ei aina ole helppoa joidenkin työntekijöiden mukaan. Vastaavasti palautetta saadessa työntekijät kokevat sekä myönteisiä että kielteisiä reaktioita palautteen sisällön myönteisyydestä tai kielteisyydestä huolimatta. Myönteisiä reaktioita ilmenee, kun palaute on myönteistä, mutta myös silloin, kun palaute on kehittävää sekä rakentavaa ja se koetaan aiheelliseksi. Osalle vastaajista myös myönteinen palaute tuottaa kielteisen reaktion, joka yleensä liittyy kiusaantumisen tunteisiin.

Hyvin annettu palaute tuottaa paremmalla todennäköisyydellä myös toivottuja reaktioita. Kun palaute annetaan hyvin ja odotetuista aiheista, on vastaanottajan helpompi siihen suhtautua. Willman (2001) ja Venninen (2007) korostavat omissa tutkimuksissaan vuorovaikutuksellisuutta ja vastavuoroisuutta työntekijöiden keskinäisen palautteen hyvinä ominaisuuksina. Myös tämän tutkimuksen havaintojen mukaan palautteeseen tulisi suhtautua myönteisenä asiana sekä vuorovaikutuksellisenä toimintana, johon kuuluu keskustelu ja kommentointi. Vastaanottajalta toivotaan erityisesti kykyä kuunnella ja kunnioittaa toisen mielipidettä sekä kykyä olla loukkaantumatta ja kokematta palautetta liian henkilökohtaisesti. Voidaan olettaa, että vastaajien listatessa tällaisia ideaalireaktioita, he myös kuvittelivat annetun palautteen olleen ideaalin

mukaista. Tällöin nimenomaan hyvä palaute tuottaa hyvän myönteisen reaktion. Todellisuudessa ideaalin tavoittaminen voi olla haastavaa niin palautteen ominaisuuksien kuin reaktioidenkin osalta.

8.2 Palautteeseen vaikuttavista tekijöistä

Kuten kirjallisuudessa on todettu, organisaatiot rakentuvat ihmisten vuorovaikutuksessa. Näin ollen myös organisaatioissa ilmenevään viestintään vaikuttaa organisaation rakenne sekä organisaation jäsenet ja heidän välinen kanssakäyminen. (Littlejohn & Foss 2008.) Jokainen organisaatio on tästä syystä oma kokonaisuutensa, jossa vallitsee ajassa syntynyt ja kehittynyt viestintäkulttuuri. Tämä vaikuttaa myös palautekulttuuriin eli siihen, miten organisaation jäsenet antavat ja saavat palautetta. Tämän tutkimuksen ja esimerkiksi Vennisen (2007) tukea antavien havaintojen perusteella voidaan todeta, että keskisuuren yrityksen sisällä vallitsee erilaisia viestintä- ja palautekulttuureja. Viestintäkulttuurien erot näkyvät esimerkiksi siinä, kuinka paljon yksiköissä keskustellaan ja kuinka avointa vuorovaikutus on. Vaikka tutkimuksessa ei tiedusteltu vastaajien yksiköitä, voitiin havaita, että vastaajien näkemykset vaihtelivat erityisesti yksikön sisäistä viestintää ja palautetta käsitelleissä kysymyksissä. Lisäksi suuri osa vastaajista koki, että eri yksiköissä vallitsee erilainen palautekulttuuri. Palautekulttuurin vaikutukset käytännön palauteviestintään ilmenivät tutkimuksessa esimerkiksi näkemyksinä siitä, että kielteisen palautteen antaminen on helpompaa silloin, kun se on yleinen tapa koko yksikössä tai työryhmässä. Tällöin se on osa kulttuuria.

Frandsenin ja Millisin (1993) mukaan palauteprosessiin vaikuttavat erilaiset tekijät niin palautteen antajassa kuin vastaanottajassa, joista tässä tutkimuksessa perehdyttiin etenkin luonteen sekä suhteen vaikutuksiin. Näiden tekijöiden havaittiin vaikuttavan palautteeseen selvästi. London ja Sessa (2006) mainitsivat tutkimuksessaan palautteeseen vaikuttavan vastaanottajan persoonallisuus, millaista palaute on ja millainen viestijöiden välinen suhde on. Tässä tutkimuksessa havaittiin vastaavat seikat, mutta selvitettiin tarkemmin, miten nämä vaikuttavat palautteeseen. Palautteen saajan luonne vaikuttaa etenkin viestin muotoiluun. Luonteen huomioiminen on työntekijöiden mukaan tärkeää, ja erityisesti huomiota tulee kiinnittää epävarmoihin, arkoihin, herkkiin ja hankaliin työtovereihin. Nämä luonteenpiirteet hankaloittavat palautteen antamista, koska saajan reaktioita on haastava arvioida.

Palautetilanteen osapuolien välinen suhde voi vastaajien kokemusten mukaan helpottaa tai hankaloittaa palautteen antamista. Yleisesti läheiset suhteet helpottavat sekä myönteisen että

kielteisen palautteen antamista, koska tällöin tietää vastaanottajan tavan reagoida palautteeseen. Samasta syystä etäiselle tai vieraalle työtoverille palautteen antaminen on hankalaa. Läheisten työtoverisuhteiden on huomattu myös muissa yhteyksissä edistävän avoimuutta sekä mielipiteiden jakamista ja vaikuttavan myönteisesti vuorovaikutukseen (ks. Grodon & Hartman 2009; Taggar & Brown 2006). Myös tässä tutkimuksessa työtoverisuhteisiin perehtyminen oli kuitenkin perusteltua, sillä Gordonin ja Hartmanin (2009) tutkimuksessa perehdyttiin erityisesti työyhteisön vuorovaikutukseen eikä niinkään palautteeseen ja toisaalta Taggar & Brown (2006) toteuttivat tutkimuksensa opiskelija-aineistolla, jolloin heräsi tarve perehtyä aiheeseen todellisessa työyhteisössä. Tutkimustuloksia verrattaessa, voidaan huomata, että tämän tutkimuksen perusteella läheiset työtoverisuhteet helpottavat palautteen antamista etenkin siksi, että tällöin pystyy ennakoimaan vastaanottajan reaktioita, eikä niinkään siksi, että pitäisi toisesta ihmisestä enemmän (vrt. Taggar & Brown 2006).

Tarkasteltaessa vastaajien taustatietojen yhteyksiä heidän vastauksiinsa, huomattiin näistä suurimmalla osalla olevan melko heikkoja yhteyksiä. Yhteyksien tarkastelu oli kuitenkin tarpeellista, koska vastaavia vertailuja ei aiemmin ole ilmeisesti suoritettu. Yllättävää oli, että työtovereiden kanssa vietetty aika ei ollut yhteydessä esimerkiksi palautteen määriin. Selvimmin palautteen antamisen ja saamisen tiheyteen on tämän tutkimuksen perusteella yhteydessä työntekijän ikä sekä aika, jonka hän on työskennellyt kohdeorganisaatiossa. Nämä seikat vaikuttavat palautteen määriin siten, että iältään vanhemmat ja pitkään organisaatiossa työskennelleet antavat ja saavat palautetta muita vähemmän. Saattaa olla, että kauan organisaatiossa työskennelleitä ja iäkkäimpiä työntekijöitä pidetään ylempiarvoisina, jolloin heille ei anneta palautetta, koska heidän koetaan ”osaavan” jo kaiken. Ja vastaavasti, kun he eivät palautetta saa, he eivät koe sen olevan osa työyhteisön palautekulttuuria ja siten toivottua viestintää. Toisaalta voi olla, että iältään vanhemmat työntekijät ovat tottuneet sellaiseen työtapaan, jossa jokainen pitää huolen omista asioistaan. He eivät myöskään ole välttämättä yhtä tottuneita tiimityöskentelyyn, vaan kokevat esimiehen aseman muita tärkeämmäksi.

Voidaan pohtia, mikä on sellainen taustatekijä, joka voisi selittää työntekijöiden kohtuullisen samankaltaisia näkemyksiä monissa tutkimuksen teemoissa. Jos koulutuksella, sukupuolella, työkokemuksella ja työtovereiden kanssa vietetyllä ajalla ei ole selviä yhteyksiä palautekäyttämiseen, on hankalaa pohtia, millä on. Myös iän ja kohdeorganisaatiossa työskentelyajan ei voida olettaa selittävän täysin työntekijän palautekäyttämistä. Ainoaksi tekijäksi, joka työntekijöitä selvimmän yhdistää on suomalainen (työ)kulttuuri. Suomalaisen

kulttuurin vaikutukset palautteeseen ilmenivät esimerkiksi Huttusen (1999) tutkimuksessa, joten voitaisiin olettaa sen vaikuttavan myös tämän tutkimuksen tuloksiin. Palauteviestintään yhteydessä olevia tekijöitä tulisi kuitenkin jatkossa selvittää tarkemmin.

8.3 Tapojen ja toiveiden ristiaallokossa

Kun tarkastellaan tämän tutkimuksen vastauksissa ilmenneitä kokemuksia ja käsityksiä palautteesta, havaitaan, että työntekijöiden keskinäinen palaute sisältää monia ristiriitaisuuksia. Kokemukset eivät aina vastaa sitä, mitä palautteelta toivotaan tai odotetaan. Eräs selkeimmistä ristiriidoista on palautteen antamisen ja saamisen määrissä. Tutkimuksen perusteella työntekijät antavat palautetta kohtuullisen aktiivisesti, mutta eivät saa palautetta yhtä runsaasti. Saattaa olla, että tutkimukseen osallistuivat ahkerimmin palautetta antavat työntekijät tai sitten palautteen vastaanottamiseen ei kiinnitetä yhtä paljon huomiota kuin sen antamiseen. On kuitenkin erikoista, että työhön liittymätöntä palautetta työntekijät antavat ja saavat melko saman verran. Saattaa olla, että kaikki työntekijät antavat työhön liittymätöntä palautetta, mutta tutkimukseen osallistuneet muita enemmän työhön liittyvää palautetta. Tätä on kuitenkin vaikea arvioida.

Toinen ristiriita ilmenee, kun tarkastellaan vastaajien käsityksiä siitä, mistä aiheista he toivoisivat palautetta. Tällöin huomataan, että kannustusten ja kehujen lisäksi toivotaan erityisesti kehittävää, rakentavaa palautetta, joka koskee virheitä ja vääriä toimintatapoja. Kokemusten mukaan työntekijät saavat tällaista ”kielteistä” palautetta melko niukasti. Työntekijät siis antavat lähinnä myönteistä palautetta, mutta toivovat enemmän kehittävää ja rakentavaa palautetta. Syynä ristiriitaan on luultavasti kielteisen palautteen antamisen vaikeus, jonka on havaittu vaikuttavan palautteen antamiseen (Huttunen 1999; London 2003). Tämän tutkimuksen perusteella kielteisen palautteen antaminen on hankalaa, koska pelätään toisen loukkaantumista ja yhteistyön murenemistä. Enemmistö vastaajista haluaisi antaa palautetta enemmän, mutta pelkäävät vastaanottajan loukkaantumista. Lisäksi työntekijät kokevat kielteisen palautteen vastaanottamisen olevan haastavaa, ja joskus se vaatiikin aikaa ja mahdollista ”sulattelua”. Useissa yhteyksissä vastaajat korostivat, että kielteisen palautteen antaminen on taito, jota täytyy harjoitella. Kielteistä palautetta ei anneta, koska ei uskota omiin taitoihin palautteen antajana. Kielteinen palaute kokonaisuudessaan on tämän tutkimuksen perusteella monimutkainen prosessi, joka vaatii erityishuomiota sekä palautteen antajalta että vastaanottajalta. Vastaavaan johtopäätökseen on oman tutkimuksensa pohjalta päätenyt esimerkiksi Geddes ja Linnehan (1996).

Ristiriitaisuudet palautteeseen liittyvien kokemusten ja käsitysten välillä ovat mielenkiintoisia. Yleisesti tämän tutkimuksen perusteella työntekijät ovat melko yksimielisiä siitä, millaista hyvä palaute on ja miten sitä pitäisi antaa. Myös näkemykset palautteen vastaanottamiseen liittyvistä hyvistä käyttäytymistyyleistä ovat melko samansuuntaisia. Työntekijät siis tietävät, millaista palauteviestintä parhaimmillaan voisi olla, mutta silti he käytännössä toimivat toisin. Palautetta, etenkin kielteistä, ei anneta, vaikka sitä suuri osa toivoisi. Vastaanottajalta toivotaan kykyä kuunnella ja ottaa palaute vastaan loukkaantumatta, mutta silti moni kertoo harmistuvansa ja loukkaantuvansa palautetta saadessaan. Vastaavanlaisista ristiriitaisuuksista kirjoittaa London (2003), joka mainitsee, että vaikka työyhteisöissä ymmärretään palautteen merkitys ja hyödyt, on sen antaminen ja vastaanottaminen silti usein epämiellyttävää.

Tutkimusten mukaan palaute on helpompi ottaa vastaan, mikäli se vastaa vastaanottajan odotuksia (Berlin 2008; London 2003). Tämän tutkimuksen valossa voidaan kuitenkin pohtia, miten työntekijät kokisivat tilanteen, joka vastaisi heidän käsityksiään palautteesta parhaimmillaan. Tällöin työntekijät saisivat runsaasti kehittävää palautetta koskien heidän tekemiään virheitä ja muita kielteisiä seikkoja työssä. Luultavasti osa työntekijöistä pystyisi käsittelemään runsaan kehittävänkin palautteen perinteisten kehujen sijaan, mutta toisille se voisi tuntua raskaalta. Esimerkiksi Belschak ja Hartog (2009) havaitsivat tutkimuksessaan, että myönteisen palautteen vähäisyys herättää ihmisissä usein vahvojakin kielteisiä tunteita. Tämän tutkimuksen havaintojen perusteella voidaan olettaa, että tällaisessa tilanteessa avainasemaan nousevat palautetaidot ja hyvän palautteen ominaisuudet. Ei riitä, että palaute vastaa vastaanottajan odotuksia vain sisällöllisesti *tai* muodollisesti, vaan sen on kokonaisuutena vastattava odotuksia, jolloin sekä sisältö *että* muoto kohtaavat.

8.4 Kehittäminen palautteen perustehtävänä

Työtovereiden palautteella on selkeä merkitys yksittäisen työntekijän työssä kehittymiselle ja oppimiselle. Jo sanana kehittyminen mainittiin kyselyn avoimissa kysymyksissä varsin usein. Tämä saattaa viitata Joensuun (2006) hahmottamaan muutokseen nykytyöntekijöiden arvoissa, minkä seurauksena työssä kehittyminen nousee jatkuvasti tärkeämpään asemaan. Työntekijöiden keskinäisen palautteen rooli kehittymisen mahdollistajana on tämän tutkimuksen perusteella ilmeinen. Palautteen tehtävä on parhaimmillaan parantaa toimintaa, korjata virheitä sekä nostaa

esiin epäkohtia eli kehittää. Aiemmissä tutkimuksissa ja kirjallisuudessa on korostettu, että työntekijöiden kehittymismahdollisuuksia ja saatavan palautteen määrää tulisi lisätä sekä työyhteisöjen kehittämiseen panostaa (ks. Andrews & Kacmar 2001; Juuti & Vuorela 2002; Järvinen ym. 2000). Tämän tutkimuksen perusteella työntekijöiden keskinäinen palaute voisi olla keino vastata näihin tavoitteisiin.

Perinteisesti palaute nähdään oleellisena osana kehittymistä. Tässä tutkimuksessa havaittiin, että myös työntekijöiden keskinäisen palautteen rooli oppimisessa ja kehittämisessä on selkeä. Lähes kaikki vastaajat kokivat, että työtovereiden neuvoilla ja ohjauksella on suuri merkitys työssä kehittämisessä, ja lähes kaikki kokivat pystyvänsä neuvomaan myös työtovereitaan. Työntekijät siis kehittyvät ja oppivat vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. Tämän tutkimuksen tulokset tukevat esimerkiksi Collinin ja Vallealan (2005) sekä Nakarin ja Valteen (1995) näkemyksiä siitä, että työssä oppimisessa ja myös tuloksen synnyssä on pitkälti kyse toimimisesta toisten työntekijöiden kanssa. Kehittämiseen liittyvissä väittämissä vastaajat olivat lähes kaikki samaa mieltä, mikä kertoo siitä, että palautteen rooli kehittämisessä on oleellinen esimerkiksi työntekijän iästä, työtehtävästä tai työtovereiden kanssa vietetystä ajasta riippumatta. Tulokset kertovat myös siitä, että työtoverit ovat tiedollisesti tärkeä palautelähde, koska heidän rooliaan kehittämisessä pidetään tärkeänä, toisin kuin eräissä aiemmissä tutkimuksissa on todettu (ks. Andrews & Kacmar 2001; Clampitt & Downs 1993).

Tutkimuksessa myös huomattiin, että osa työntekijöistä suhtautuu palautteen kehittävään rooliin erittäin myönteisesti. Heihin on tässä tutkimuksessa viitattu termillä kehitysorientoitunut, joka kuvaa heille ominaista kykyä suhtautua ympäristöön kehittämisen näkökulmasta. Kehitysorientoituneet haluavat työtovereiltaan erityisesti kehittävää palautetta ja parannusehdotuksia. He kokevat myös kielteisen palautteen myönteisesti, koska ajattelevat sen avaavan uusia mahdollisuuksia kehittyä. Vastaavista havainnoista lähinnä esimies-alaissuhteessa kirjoittaa myös palautetta tutkinut London (2003). Hänen havaintojensa lisäksi tässä tutkimuksessa huomattiin, että työntekijöiden keskinäisen palautteen kohdalla kehittämiseen myönteisesti suhtautuvat kykenevät kääntämään aluksi jopa harmittavan kielteisen palautteen myönteiseksi ja kokevat, että voivat oppia saamastaan palautteesta. Tutkimuksessa siten havaittiin, että kyky suhtautua palautteeseen kehitysorientoituneesti auttaa sekä kehittymään että suhtautumaan palautteeseen myönteisenä asiana. Tällöin ymmärretään kehittäminen palautteen perustehtävänä. Kehitysorientoitunutta suhtautumista työntekijöiden keskinäiseen palautteeseen voitaisiin pitää melko ideaalina, koska tällöin palaute osattaisiin ottaa hyvin vastaan. Voidaan myös olettaa, että

itse kehitysorientoituneet antavat enemmän kehittävää palautetta, mitä tämän tutkimuksen mukaan työntekijät työtovereiltaan toivovat.

Usein sanotaan, että hyvä kielteinen palaute on rakentavaa. Sanaa käyttivät vastaajat runsaasti myös tässä tutkimuksessa. Rakentava sanana viittaa johonkin, jolla on perustukset ja joka kasvaa näiden päälle. Rakentavuus viittaa myös ylöspäin tai eteenpäin suuntautuvaan toimintaan, jos mietitään esimerkiksi konkreettista talon rakentamista. Näiden assosiaatioiden kautta voidaan ajatella, että rakentava palaute on perusteltua ja eteenpäin suuntautuvaa eli luonteeltaan kehittävää. Tällainen näkemys nousee esiin myös tämän tutkimuksen tuloksia tarkasteltaessa. Vastaajien käsitysten mukaan palautteen tulisi olla rakentavaa. Samassa yhteydessä palautteelta toivottiin usein kehittävyttä, parannusehdotuksia sekä perusteluja. Sisällöltään kehittävä ja rakentava palaute voivat siten mahdollisesti olla hyvin lähellä toisiaan. Kun työntekijät kertovat kaipaavansa rakentavaa palautetta, voitaisiin olettaa heidän toivovan myös kehittävää palautetta.

8.5 Palaute työhyvinvoinnin edistäjänä

Tutkimuksessa havaittiin, että työntekijöiden keskinäisellä palautteella on merkitystä yksilö- ja organisaatiotasolla. Yleisesti työtovereilta saatava palaute on ainakin melko tärkeää lähes kaikille vastaajille. Tulos poikkeaa selvästi esimerkiksi Varilan ja Viholaisen (2000) tutkimuksesta, jossa työtovereilta saatava palaute oli tärkeää vain kolmannekselle vastaajista. Havainto myös osittain selventää aiemmissa tutkimuksissa vallinnutta epäselvyyttä siitä, miten työntekijät suhtautuvat työtovereiltaan saamaansa palautteeseen (ks. Kohli & Jaworski 1994). Pääosin palautteella havaittiin olevan myönteisiä vaikutuksia kolmeen tarkastelun alla olleeseen osatekijään eli kehittymiseen, työtyytyväisyyteen ja työilmapiiriin. Tutkimuksessa ilmeni myös palautteen kielteisiä vaikutuksia työtyytyväisyyteen ja -ilmapiiriin, jotka kuitenkin olivat melko pienen vastaajajoukon näkemyksiä.

Keskinäisen palautteen vaikutuksia työtyytyväisyyteen ja työilmapiiriin tarkasteltiin, jotta pystyttiin ymmärtämään palautteen yhteyttä työhyvinvointiin. Useissa tutkimuksissa on selvitetty työtyytyväisyyden sekä työilmapiirin merkitystä työhyvinvoinnin kannalta (ks. Lindström 2003; Loppela 2004; Marjala 2009; Mettiäinen 2005), mutta palautteen yhteyksiä näihin hyvinvointitekijöihin ei ole yhtä kattavasti kartoitettu. Tässä tutkimuksessa palautteen huomattiin lisäävän työtyytyväisyyttä useamman osatekijän kautta. Osatekijät olivat kannustus, kehittyminen,

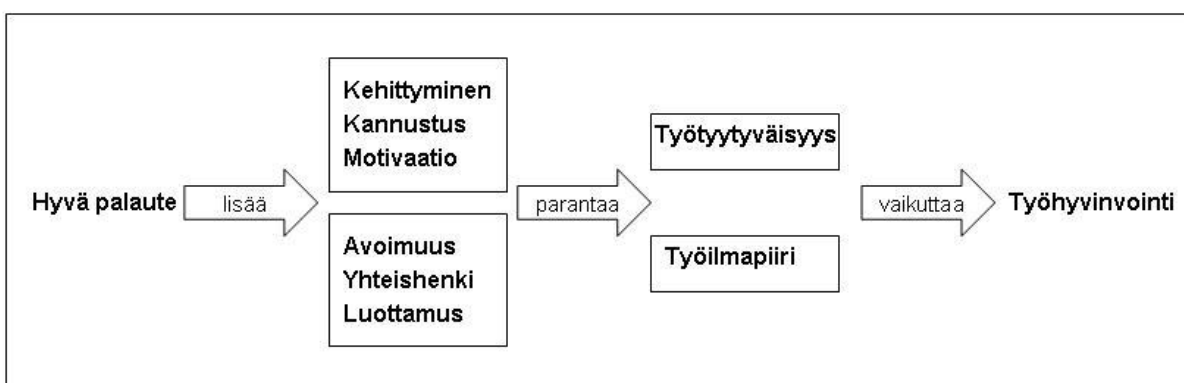
motivaatio sekä ilmapiiri. Tuen ja onnistumisten huomioimisen lisäksi työntekijöille on tärkeää, että työtoverit auttavat kehittymisessä sekä lisäävät työn haasteita palautetta antamalla. Joissakin aiemmissa tutkimuksissa (London 2003; Varila & Viholainen 2000; Vuorinen ym. 2000) on havaittu samankaltaisia yhteyksiä palautteen merkityksistä työntekijöille, mutta näissä havainnoissa kehittymisen teema ei ole ilmennyt yhtä selkeästi kuin tässä tutkimuksessa. Avoimissa vastauksissa nousseet osatekijät ilmenivät myös väittämien kohdalla. Huomattiin, että työhönsä tyytyväisiä olivat ne, jotka kokivat yksikkönsä ilmapiirin ja omat kehittymismahdollisuutensa hyväksi. Myös aiemmissa tutkimuksissa on havaittu työn vaatimien taitojen sekä yhteisöllisen ilmapiirin edistävän kehittymistä sekä työtyytyväisyyttä (Heikkilä 2006; Waris 1997). Työntekijöiden keskinäisen palautteen myönteinen yhteys työtyytyväisyyteen ilmeni myös esimerkiksi siinä, että työtoverit ottavat ilolla vastaan saamansa palautteen ja kokevat tulleen huomioituksi palautetta saadessaan. Myöskään kielteinen palaute ei enemmistön mukaan heikennä työtyytyväisyyttä, kuten esimerkiksi Poussette (2001) omassa tutkimuksessaan osittain esittää. Kielteinen palaute heikentää työtyytyväisyyttä niiden työntekijöiden joukossa, jotka eivät luota työtovereihinsa palautteen antajina, mikä on melko ymmärrettävää. Toisaalta nämä henkilöt eivät yleisestikään ole erityisen tyytyväisiä työhönsä, joten pienet seikat saattavat heikentää tyytyväisyyttä edelleen.

Tutkimuksessa havaittiin, että työntekijöiden keskinäisen palautteen lisäämisen uskotaan parantavan työyhteisön avoimuutta, yhteishenkeä sekä luottamusta ja siten työilmapiiriä eli yhteistä käsitystä siitä, miten työyhteisössä toimitaan (ks. Reichers & Schneider 1990). Tässä tutkimuksessa vahvistuukin Koysin ja DeCotiisin (1991) esittämä hyvän palautteen myönteinen vaikutus työilmapiiriin. Tämän tutkimuksen mukaan työntekijät kokevat, että avoimessa työtoveruussuhteessa ja ilmapiirissä pystytään antamaan myös kielteistä palautetta. Suurin osa myös uskoo, että työilmapiiri olisi avoimempi, mikäli palautetta annettaisiin enemmän. Vastaavanlaisia yhteyksiä ilmenee Vennisen (2007) ja Kohvakan (2007) tutkimuksissa. Erona kuitenkin on, että näissä tutkimuksissa seurattiin ohjattua palautteen kehittämisprosessia. Tämän tutkimuksen perusteella vastaavia hyötyjä voisi ilmetä myös luonnollisessa tilassa tapahtuvassa harjoittamattomassa keskinäisessä palautteessa. Palautteen myönteisiin vaikutuksiin uskomisesta kertoo myös se, että työntekijät, joiden mukaan omassa yksikössä puhutaan ”selän takana”, ovat erittäin halukkaita kehittämään keskinäistä palautetta. Palautteen määrä ja muoto ovat siis tietynlaisia mittareita, joilla voidaan tarkkailla työilmapiirin avoimuutta ja työtoverien välistä luottamusta sekä kehittää sitä. Kun hyvää palautetta annetaan runsaasti ja työyhteisössä keskustellaan, on työilmapiirikin avoimempi. Ja kun ilmapiiri on avoin, se toimii Kopelmaniin ja kumppaneihin (1990) viitaten myönteisenä suodattimena, joka vaikuttaa myönteisesti myös

ihmisten toimintaan ja havainnointiin. Toisaalta ei voida välttyä pohtimasta kumpi tekijä selvemmin vaikuttaa kumpaan: hyvä ilmapiiri mahdollistaa avoimen palautteen vai avoin palaute hyvän ilmapiirin.

Tutkimuksessa ilmeni myös näkemyksiä palautteen lisäämisen kielteisistä tai neutraaleista vaikutuksista työilmapiiriin. Osa vastaajista esimerkiksi koki, että palautteen lisääminen ei parantaisi jo hyvää ilmapiiriä. Samaan ilmiöön luultavasti viittaa myös Leivon (2000) havainto, että keskinäinen palaute mahdollistaa työilmapiirin positiivisen muuttumisen. Palautteen lisääminen ei siis ole ilmapiirinparannusautomaatti, vaan tietyissä olosuhteissa mahdollistaa työilmapiirin paranemisen. Vaikka kielteisiä vaikutuksia esiintyi tässä tutkimuksessa melko vähän suhteessa myönteisiin, on ne otettava huomioon pohdittaessa esimerkiksi keskinäisen palautteen kehittämistä työyhteisöissä. Näistä ”soraäänistä” on huomioitava se, että useat vastaajat kokivat, että työilmapiiri voi väliaikaisesti heikentyä, kun palautetta opetellaan antamaan. Kehitystyössä pitääkin pyrkiä keskinäisen palautteen pitkäaikaisiin hyötyihin työhyvinvoinnin kannalta, eikä hätääntyä, mikäli ilmapiiriarviot aluksi heikkenisivät.

Kokonaisuudessaan tutkimuksen perusteella saatiin käsitys siitä, miten työntekijöiden keskinäinen palaute on yhteydessä työhyvinvointiin. Pääasiassa näiden yhteyksien havaittiin olevan myönteisiä. Huomioitavaa kuitenkin on, että palautteen vaikutukset työhyvinvointiin ovat myönteisiä vain silloin, kun palaute on hyvää, eli se on annettu odotetuista aiheista sopivia viestinnällisiä keinoja käyttäen. Työntekijöiden keskinäisen palautteen ja työhyvinvoinnin yhteyksiä havainnoidaan yksinkertaistettuna kuviossa 10.



Kuvio 10. Keskinäisen palautteen yhteys työhyvinvointiin.

8.6 Tavasta voimavaraksi

Yhtenä tämän tutkimuksen tarkoituksista oli tutkimuskysymysten kautta selvittää, voisiko työntekijöiden keskinäinen palaute muodostua työyhteisöjen uudeksi voimavaraksi. Tavoitteena oli perehtyä niihin mahdollisuuksiin, joita keskinäisellä palautteella voisi olla niin työntekijän kannalta kuin koko organisaation näkökulmasta. Tämän tutkimuksen perusteella työntekijöiden keskinäisellä palautteella on selkeitä mahdollisuuksia nousta työyhteisön voimavaraksi ja tutkimuksen tulokset kannustavat kehittämään työntekijöiden keskinäistä palautetta.

Voimavaraksi nousemiseen ja palautteen kehittämiseen tutkitussa kohdeorganisaatiossa kannustaa etenkin työntekijöiden myönteinen suhtautuminen keskinäiseen palautteeseen. Enemmistö työntekijöistä kokee, että palautetta tulisi aktiivisesti antaa ja saada työtovereiden kesken. Lisäksi palautteen antaminen on yleisemmin helppoa kuin hankalaa, ja palautetta vastaanottaessa työntekijät kokevat enemmän myönteisiä kuin kielteisiä tunnereaktioita. Lisäksi tutkimuksessa havaittiin, että työntekijät haluavat ottaa vastuuta palautteesta itse, kuten Venninen (2007) enteili oman tutkimuksensa johtopäätöksissä. Tutkimuksen perusteella työntekijät kokevat, että palaute tulee antaa suoraan työtoverille, työtoverit voisivat antaa palautetta esimiesten tapaan ja palautetta voisi antaa myös palautetaidoista. Nämä tekijät osoittavat myönteistä suhtautumista palautevastuun ottamisesta: palaute ei ole vain esimiesten ja alaisten välinen asia, vaan osa työntekijöiden keskinäistä vuorovaikutusta. Myös esimerkiksi Steelman ja kumppanit (2004) havaitsivat tutkimuksessaan, että työtoverit ovat usein esimiehiä helpommin tavoitettavia palautteenantajia. Työtovereilta saatavan palautteen kehittämiseen kannustaa lisäksi tässä tutkimuksessa tehdyt havainnot, joiden mukaan kohdeorganisaatiossa työtoverit tuntevat toistensa työn esimiehiä paremmin, ja palautetta kaivataan yleisesti enemmän työn tekemisestä. Voidaan huomata, että tämän tutkimuksen perusteella työntekijöiden keskinäinen palaute voisi vastata hyvin niihin mahdollisuuksiin, joita aiemman tutkimuksen perusteella voitiin hahmottaa (ks. Berlin 2008; Geddes & Linnehan 1996; Ruohotie & Honka 1999).

Palautteen mahdollisuuksista muodostua työyhteisön voimavaratekijäksi kertovat myös jo aiemmin käsitellyt myönteiset vaikutukset työntekijöiden kehittymiseen, työtyytyväisyyteen ja työilmapiiriin. Työtovereilla on suuri merkitys työssä kehittymisessä ja osa haluaisi entistä enemmän ohjausta ja tukea työtovereiltaan. Etenkin ne, jotka kokevat kehittymismahdollisuutensa hyviksi, kaipaavat työtovereiden ohjausta. He siis kokevat, että voivat edetä työssään työtovereidensa avustuksella. Palautteella on myös jo aiemmin todettuja myönteisiä vaikutuksia työhyvinvointiin. Työntekijöiden

keskinäinen palaute lisää enemmistön työtyytyväisyyttä eikä kielteinenkään palaute vaikuta työtyytyväisyyteen heikentävästi. Lisäksi kohdeorganisaation työntekijöistä suurin osa kokee työilmapiirin voivan parantua keskinäistä palautetta lisäämällä.

Työntekijöiden keskinäinen palaute sisältää useita myönteisiä mahdollisuuksia. Palautetta lisäämällä ja kehittämällä voitaisiin paremmin vastata työntekijöiden palautetarpeisiin. Lisäksi voitaisiin parantaa työntekijöiden kehittymistä sekä työhyvinvointia. Tärkeää kuitenkin on huomata, ettei työntekijöiden keskinäinen palaute nouse voimavaraksi ilman huolellista harjoittelua ja suunniteltua kehittämistyötä. Huonosti annettu palaute ei kannusta kehittymään tai paranna työilmapiiriä. Se ei myöskään vastaa työntekijöiden toiveita rakentavasta ja kehittävästä palautteesta. Huono palaute tuottaa kielteisiä reaktioita ilmapiirissä, koska työilmapiiri muodostuu lähinnä vuorovaikutuksen kautta (Nakari 2003), jolloin kielteinen vuorovaikutus johtaa kielteiseen ilmapiiriin. Palautetaitojen harjoittelun merkitystä on korostettu myös aiemmissa eri palautekonteksteja käsittelevissä tutkimuksissa (esim. Berlin 2008; Taggar & Brown 2006). Harjoittelun merkityksen ymmärtävät myös organisaation työntekijät. Tutkimuksessa nousi useasti esiin palautteen hyvät ja huonot ominaisuudet sekä palaute osana vuorovaikutustaitoja, joita voi harjoittaa ja kehittää.

Työntekijöiden keskinäisen palautteen kehittämiseen kohdeorganisaatiossa suhtaudutaan myönteisesti, sillä enemmistö haluaisi ainakin jossain määrin kehittää palautetta. Yhteyksiä tarkasteltaessa voitiin havaita, minkälaisia asioita kehittämiseltä toivotaan. Kehittämisen kautta halutaan saavuttaa tila, jossa työntekijät antavat palautetta lähes esimiesten tapaan. Tällöin työntekijät pyrkivät antamaan ja saamaan palautetta aktiivisesti, vastuu palautteesta on jokaisella. Palautetta tulee antaa palautetaidoista, jotta työntekijät voivat toistensa avulla kehittyä palauteviestijöinä ja siten työtovereina. Palautteen kehittämisen kautta toivotaan avoimuuden ja luottamuksen lisääntymistä ja siten paremman työilmapiirin saavuttamista. Myönteisiä tuloksia voidaan siis saavuttaa työntekijöiden keskinäistä palautetta kehittämällä. Työntekijöiden keskinäinen potentiaali käyttöönottamalla voidaan työyhteisöön luoda uusi voimavara: palaute, joka kannustaa, kehittää ja lähentää työyhteisön jäseniä.

8.7 Menetelmän tarkastelu

Kun tarkastellaan tutkimuksen menetelmävalintoja kokonaisuudessaan, voidaan todeta niiden olleen riittävän hyvällä tasolla. Tutkimuksessa käytetyn kyselyn avulla saatiin selvitettyä tutkimusongelmassa määriteltyjä asioita melko kattavasti ja perusteellisesti. Kyselyä muodostettaessa kiinnitettiin huomiota ilmiöön liittyvien käsitteiden operationalisoimiseen, ja kyselyn väittämät sekä kysymykset pyrittiin muodostamaan selkeää arkikieltä käyttäen. Kyselyssä selvitettiin tiettyyn teemaan liittyviä asioita useilla väittämillä ja usein myös avoimilla kysymyksillä, jotta tiedon varmuutta saatiin lisättyä. Kyselyn väittämien ja kysymysten muodostamisen tukena käytettiin aiempaa tutkimustietoa sekä kirjallisuutta. Kyselyn täyttämiseen annettiin kattavat ohjeet, minkä lisäksi kysely testattiin kohdeorganisaation omilla työntekijöillä ennen käyttöä. Näiden tekijöiden nojalla voidaan tutkimuksen reliabiliteetin, eli luotettavuuden mitata tutkittavaa ominaisuutta virheettömästi, sekä validiteetin, eli pätevyyden tuottaa tietoa tutkimuksessa mitattavista ominaisuuksista, olevan hyvä. (ks. Nummenmaa 2009, 365.) Tutkimuksessa kuitenkin havaittiin sen toteuttamiseen liittyviä seikkoja, jotka ovat saattaneet vaikuttaa tutkimuksen tuloksiin. Näitä tarkastellaan tarkemmin seuraavaksi.

Tutkimuksen vastausprosentiksi muodostui 46. Vastausprosentti olisi saattanut nousta korkeammaksi, mikäli tutkija olisi saanut hyödyntää tutkimukseen liittyvässä tiedotuksessa kohdeorganisaation omia viestintäkanavia. Vastausprosentin mataluutta selittää osaltaan myös se, että kohdeorganisaation henkilöstö oli vastannut alkuvuoden 2011 aikana kahteen muuhun tutkimuskyselyyn. Kiinnostus tätä tutkimusta kohtaan saattoi siksi hieman heikentyä. Toisaalta tutkimuksessa pyrittiin suorittamaan kokonaistutkimus valitun kohdeorganisaation henkilöstöstä, jolloin lisävastaajien hankkiminen on tietyn pisteen jälkeen melko mahdotonta. Lisäksi saaduilla vastauksilla pystyttiin muodostamaan kokonaistutkimus melko hyvin, koska vastaajat edustivat kattavasti kohdeorganisaation henkilöstön ominaispiirteitä.

Tutkimuksessa käytetty sähköinen kyselylomake osoittautui toimivaksi menetelmäksi. Tutkimukseen osallistuneet työntekijät olivat jo aiemmin käyttäneet sähköistä kyselyohjelmaa, ja siksi voidaan katsoa sähköisen kyselyn soveltuneen tälle kohderyhmälle hyvin. Kysely mahdollisti riittävän kvantitatiivisen tutkimusaineiston hankkimisen, jolla pystyttiin parhaiten vastaamaan tutkimukselle muodostettuun ongelmaan ja tarkempiin tutkimuskysymyksiin. Väittämät tarjosivat runsaasti numeerista tietoa työntekijöiden palautekäytännöistä sekä suhtautumisesta keskinäiseen palautteeseen. Avoimien kysymysten vastaukset täydensivät tutkimuksessa selvitettyjä asioita, ja

mahdollistivat paremmin sellaisten asioiden selvittämisen, jotka ovat aiemmassa tutkimuksessa jääneet vähemmälle huomiolle. Tutkimuksessa käytetty kysely testattiin kolmella kohdeorganisaation työntekijällä. Testauksessa ei ilmennyt suuria puutteita kyselyssä. Testaajat pitivät kyselyä selkeänä, rakennetta ja pituutta sopivana sekä vastaamiseen kulunutta aikaa kohtuullisena. Lisäksi testaajien vastaukset avoimiin kysymyksiin olivat tutkijan tavoitteiden mukaisia.

Saatuihin vastauksiin perehdyttäessä havaittiin kyselyssä joitakin puutteita. Kyselyn ohjeissa ilmoitettiin, että kysely ja tutkimus koskevat vain kasvokkaista keskinäistä palautetta. Kohdeorganisaatiossa vallitsee erittäin voimakas sähköposti- ja pikaviestinkulttuuri, minkä takia voidaan mahdollisesti olettaa, että tulokset sisältävät tietoa myös muusta kuin kasvokkain tapahtuneista palautetilanteista. Kyselyn puutteiksi voidaan lukea myös siinä tiedustellut taustatekijät, joiden merkitys ja yhteydet kyselyssä selvitettyjen asioiden suhteen jäivät heikoiksi.

Puutteita havaittiin myös varsinaisissa kysymyksissä. Väittämien kohdalla olisi ollut aiheellista pohtia ”en osaa sanoa” vaihtoehdon korvaamista ”en samaa enkä eri mieltä” vaihtoehdon kanssa. ”En osaa sanoa” olisi sähköisessä kyselyohjelmassa voitu lisätä väittämäsarjoihin asteikon ulkopuoliseksi valinnaksi. Tällöin olisi saatu varmempaa tietoa vastaajien suhtautumisesta väittämiin. Kyselyssä oli myös melko rajallinen määrä väittämiä, joilla pyrittiin selvittämään keskinäisen palautteen merkitystä työssä kehittymisen ja oppimisen kannalta. Toisaalta tähän aiheeseen oli tarkoituskin perehtyä vain suuntaa-antavasti, mutta nyt tutkimuksessa saatu tieto jäi muihin teemoihin verratessa selkeästi vähäisemmäksi. Kokonaisuudessaan väittämiin oli vastannut lähes kaikki vastaajat, joten ne tuottivat kattavasti tietoa. Avoimiin kysymyksiin saatiin vähemmän vastauksia. Kyselyn alkupään avoimiin kysymyksiin vastasi selkeästi useampi vastaaja kuin loppupään avoimiin. Vaikka kaikki vastaajat eivät vastanneet kaikkiin avoimiin kysymyksiin, niissä ilmeni vastausten kasautumista, jolloin vastausmäärää voidaan pitää riittävänä. Avoimista kysymyksistä palautteen antamisen helppoutta ja hankaluutta käsitellyt kysymys (kysymys 5) olisi vaatinut uudelleen muotoilua. Tähän kysymykseen vastattiin paljon samankaltaisia asioita, joista vastaajat kertoivat jo edeltävässä kysymyksessä.

Tutkimuksen tuloksiin vaikuttaa myös se menetelmällinen ratkaisu, että aineisto kerättiin yhdestä organisaatiosta. Erilaista työtä tekevissä sekä rakenteeltaan erilaisissa organisaatioissa viestintä ja siten hyvä palaute ovat todennäköisesti muodoiltaan ja luonteeltaan vaihtelevaa. Kokonaistutkimuksen tekeminen rajoittaa tulosten yleistettävyyttä. Toisaalta on havaittu, että myös

yhden organisaation sisällä vallitsee erilaisia viestintä- ja palautekulttuureja, minkä vuoksi myös tämä kokonaistutkimus tarjoaa erilaisia näkemyksiä keskinäiseen palautteeseen. Lisäksi on mahdollista, että kyselyyn vastanneet henkilöt ovat reflektoineet kokemuksiaan muista organisaatioista.

Tutkimuksen toteutusta tarkastellessa on aiheellista pohtia tutkimuksen eettisyyttä. Tämän tutkimuksen voidaan katsoa olevan eettisesti hyvällä tasolla. Tutkimuksen aihe ei ollut liian henkilökohtainen, eikä tutkimuksessa käsitelty yksityiselämään liittyviä arkaluontoisia kokemuksia. Tutkimuksessa käytetty tiedonkeruumenetelmä oli vastaajien yksityisyyttä kunnioittava ja kyselyyn vastattiin nimettömästi. Kyselyn taustatiedoissa ei selvitetty vastaajien työtehtäviä, ammattinimikettä tai työyksikköä, mikä paransi vastaajien tunnistamattomuutta. Tulosten raportoinnissa avoimiin vastauksiin viitattaessa ei paljastettu mitään taustatietoja, jolloin vastaajien tunnistamattomuus säilyi hyvin. Avoimia vastauksia pyrittiin lainaamaan mahdollisimman suurelta vastaajajoukolta, jotta kommenteista ei pystyttäisi muodostamaan käsitystä tietyn vastaajan henkilöllisyydestä. Kyselyyn ei painostettu vastaamaan tutkijan tai kohdeorganisaation toimesta, vaan vastaaminen perustui täydelliseen vapaaehtoisuuteen. Tutkimusaineistoa käsitteli vain tutkija, joka ei myöskään keskustellut kohdeorganisaation työntekijöiden kanssa tutkimuksen lopullisen raportoinnin ulkopuolisista tuloksista tai vastauksista. Tutkimuksen valmistuttua kaikki tutkimusaineisto tuhottiin kohdeorganisaation kovalevyiltä sekä sähköisestä kyselyohjelmasta, jolloin kohdeorganisaation henkilöstöllä ei ole myöhemminkään pääsyä tutkimusaineistoon.

8.8 Johtopäätökset

Tätä tutkimusta varten luotu käsite *työntekijöiden keskinäinen palaute* osoittautui toimivaksi ja selkeäksi määritelmäksi palautteelle, joka ilmenee työntekijä-työntekijä -kontekstissa. Käsitteenä se soveltuu erityisesti viestintätieteiden tutkimukseen silloin, kun tarkastellaan luonnollisessa tilassa ilmenevää, ei kontrolloitua tai ohjattua, palautetta työntekijöiden keskuudessa.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli kartoittaa, selvittää ja ymmärtää työntekijöiden keskinäistä työhön liittyvää palautetta. Tutkimuksen aihetta käsiteltiin työntekijöiden kokemusten ja käsitysten kautta. Tutkimusongelmaa lähestyttiin kolmen tutkimuskysymyksen avulla, joilla kartoitettiin kokemuksia palautteen antamisesta ja vastaanottamisesta, selvitettiin keskinäinen palautteen ideaaliominaisuuksia sekä tutkittiin palautteen merkitystä työntekijän kehittymiseen ja

työhyvinvointiin. Tässä tutkimuksessa saatiin kohtuullisen monipuolisesti vastattua tutkimukselle asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Tämän tutkimuksen perusteella työtovereilta saatava palaute on tärkeää. Työntekijät antavat toisilleen melko aktiivisesti etenkin myönteistä palautetta. Parhaimmillaan työtovereilta saatava palaute on kannustavaa ja kehittävä, jolla pyritään parantamaan toimintaa ja nostamaan esiin virheitä. Työtovereilta saatavan palautteen merkitys kehittymisen mahdollistajana ja edistäjänä nousi tutkimuksessa selvästi esiin. Tutkimuksessa myös havaittiin, että keskinäinen palaute lisää työtyytyväisyyttä useiden osatekijöiden kautta. Keskinäisen palautteen vaikutukset työilmapiiriin ovat tutkimuksen perusteella pääasiassa myönteisiä.

Tutkimuksen tuloksia ja tutkimusta kokonaisuutena tarkasteltaessa voidaan todeta tutkimuksella olevan annettavaa niin tieteenalalle, työelämälle kuin kohdeorganisaationa toimineelle yritykselle. Tutkimus lisäsi tieteenalan sisäistä tietoa työntekijöiden keskinäisestä palautteesta, mitä on aiemman tutkimuksen perusteella vielä melko niukasti. Tutkimuksen tulokset tukevat jo aiemmin tehtyjä havaintoja sekä esittävät uusia näkökulmia tutkitusta aiheesta. Tässä tutkimuksessa esimerkiksi luotiin näkemyksiä siitä, millaista työntekijöiden keskinäinen palaute voisi parhaimmillaan olla. Lisäksi tutkimus lisää tietoa siitä, miten työntekijöiden keskinäinen palaute on yhteydessä kehittymiseen ja työhyvinvointiin. Tutkimuksessa havaittiin, että työntekijöiden keskinäinen palaute voisi olla keino mahdollistaa työntekijöiden riittävä palautteen saanti sekä lisätä heidän kehittymismahdollisuuksiaan. Kokonaisuudessaan tämän tutkimuksen perusteella työntekijöiden keskinäisellä palautteella on mahdollisuus nousta työyhteisön uudeksi voimavaraksi.

Koska työntekijöiden keskinäistä palautetta ei ole tutkittu erityisen kattavasti, tulisi tutkimusta jatkaa. Tämän tutkimuksen perusteella jatkotutkimukselle nousee monenlaisia suuntia. Ensinnäkin työntekijöiden keskinäistä palautetta tulisi tutkia kattavammin erilaisissa organisaatioissa. Olisi selvitettävä, miten palautteen antamisen ja saamisen tavat sekä merkitykset vaihtelevat työn luonteen mukaan. Onko työntekijöiden käsityksissä eroja esimerkiksi asiantuntijaorganisaatioiden tai suorittavaa työtä tekevien organisaatioiden välillä? Työntekijöiden keskinäisen palautteen erilaisia muotoja ja niiden esiintymistä tulisi myös selvittää nykyistä tarkemmin. Miten kirjallinen palaute eroaa kasvokkaisesta keskinäisestä palautteesta? Kirjallisen palautteen tutkiminen on oleellista, koska organisaatioissa lisääntyy kirjallinen viestintä sähköpostien ja erilaisten pikaviestimien muodossa.

Työntekijöiden keskinäisen palautteen merkitysten ja mahdollisuuksien tutkimista tulisi myös jatkaa. Varsinaisesti mahdollisuuksia voidaan arvioida vain seurantatutkimuksilla, joissa

kartoitetaan työntekijöiden keskinäisen palautteen todellisia yhteyksiä ja vaikutuksia esimerkiksi työntekijöiden työtyytyväisyyteen ja työyhteisön ilmapiiriin. Tässä tutkimuksessa selvitettiin esimerkiksi käsityksiä siitä, miten palautteen lisääminen vaikuttaisi työilmapiiriin. Jatkotutkimuksilla tulisi arvioida näiden käsitysten toteutumista todellista kehitysprojektia seuraamalla. Tässä tutkimuksessa on viitattu palautteen ja yrityksen tuloksen välisiin mahdollisiin yhteyksiin. Selvitettävä olisi, parantaako työntekijöiden keskinäisen palautteen harjoittelu ja lisääminen esimerkiksi tiimin tai työryhmän tehokkuutta ja tuloksia.

Jatkotutkimuksissa olisi mielenkiintoista selvittää työntekijöiden keskinäisen palautteen erityispiirteitä verrattuna esimerkiksi esimiesten ja alaisten väliseen palautteeseen. Olisi selvitettävä, miten eri konteksteissa ilmenevät palautteet vaikuttavat esimerkiksi kehittymiseen, työtyytyväisyyteen ja työilmapiiriin. Onko työntekijöiden keskinäisellä palautteella aivan omanlaisiaan yhteyksiä näihin seikkoihin? Näitä tekijöitä tutkimalla voitaisiin paremmin osoittaa työntekijöiden keskinäisen palautteen merkitys ja tärkeys organisaatioiden toiminnalle, kehittymiselle, hyvinvoinnille sekä tuloksille. Usein tutkimuksessa ja arkipuheessa työntekijöiden keskinäinen palaute on jäänyt esimiesten ja alaisten välisen palautteen varjoon. Tästä epätasapainosta olisi pyrittävä eroon tieteellisen tutkimuksen keinoin.

KIRJALLISUUS

- Anderson, C. M. & Martin, M. M. 1995. Why employees speak to coworkers and bosses: Motives, gender and organizational satisfaction. *The Journal of Business Communication* 32, 249-266.
- Andrews, M. C. & Kacmar, K. M. 2001. Confirmation and Extension of the sources of feedback in service-based organizations. *Journal of Business Communication* 38(2), 206-226.
- Belschak, F. D. & Hartog, D. N. 2009. Consequences of Positive and Negative Feedback: The Impact on Emotions and Extra-Role Behaviors. *Applied Psychology* 58(2), 274-303.
- Berlin, S. 2008. Innostava, lannistava, helpottava palaute. Alaisten kokemuksia ja näkemyksiä esimiehen ja alaisen välisestä palautevuorovaikutuksesta. Vaasan yliopisto. *Acta Wasaensia* no 198.
- Clampitt, P. G. & Downs, C. W. 1993. Employee perceptions of the relationship between communication and productivity: A field study. *Journal of Business Communication* 30(1), 5–28.
- Collin, K. & Valleala, U. M. 2005. Interaction among employees: how does learning take place in the social communities of the workplace and how might such learning be supervised? *Journal of Education and Work* 18(4), 401–420.
- Cusella, L. P. 1989. Feedback, motivation and performance. Teoksessa F. M. Jablin, L. L. Putnam, K. H. Roberts & L. W. Porter (toim.), *The handbook of organizational communication: An interdisciplinary perspective*. Toinen painos. Beverly Hills: Sage Publications, 624–678.
- Edwards, R. 1990. Sensitivity to feedback and the development of self. *Communication Quarterly* 38(2), 101-111.
- Elinkeinoelämän keskusliitto 2011. Työkykyjohtamisella laatua ja pituutta työuriin. Tiedote 2.3.2011. www.ek.fi/www/fi/tiedotteet >Viitattu 15.4.2011.
- Eskola, K., Huuhtanen, P. & Kandolin, I. 2009. Psykososiaalisten työolojen kehitys vuosina 1997-2008. Sosiaali ja terveysministeriön selvityksiä. Helsinki: Yliopistopaino.

- Frandsen, K. D. & Millis, M. A. 1993. On Conceptual, Theoretical and Empirical Treatments of Feedback in Human Communication: fifteen years later. *Communication Reports* 6(2), 79-92.
- Geddes, D. & Linnehan, F. 1996. Exploring the dimensionality of positive and negative performance feedback. *Communication Quarterly* 44, 326-344.
- Gordon, J. & Hartman, R. L. 2009. Affinity-seeking strategies and open communication in peer workplace relationships. *Atlantic Journal of Communication* 17, 115–125.
- Heikkilä, K. 2006. Työssä oppiminen yksilön lähtökohtien ja oppimisympäristöjen välisenä vuorovaikutuksena. Tampereen yliopisto. Tampere University Press.
- Hirsjärvi, S. (toim.). 1983. Kasvatustieteen käsitteistö. Helsinki: Otava.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2008. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Huttunen, P. 1999. "Ollaan ihan hissun kissun, ei arvostella eikä kommentoida." Alaisten ja esimiesten käsityksiä palautteesta työyhteisössä. Puheviestinnän pro gradu -tutkielma. Jyväskylän yliopisto.
- Härmä M. & Nuupponen T. (toim.) 2002. Työn muutos ja hyvinvointi tietoyhteiskunnassa. Sitran raportteja 22. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Joensuu, S. 2006. Kaksi kuvaa työntekijästä. Sisäisen viestinnän opit ja postmoderni näkökulma. Jyväskylän yliopisto. *Jyväskylä studies in humanities* 58.
- Johansson, E. 2004. Job satisfaction in Finland – Some results from the European Community Household panel 1996–2001. Helsinki: Etlä.
- Juuti, P. 1988. Työilmapiiri ja työolot. JTO tutkimuksia, sarja 2. Kokemäki: Johtamistaidon opisto.
- Juuti, P & Vuorela, A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Järvinen, A., Koivisto, T. & Poikela, E. 2000. Oppiminen työssä ja työyhteisössä. Porvoo: WSOY.

Kielijelppi – jelpiä akateemiseen viestintään. 2010. Helsingin yliopiston Kielikeskuksen äidinkielen viestintäopetuksen palveluyksikkö. Helsingin yliopisto. www.kielijelppi.fi >Viitattu 12.10.2010.

Kohli, A. K. & Jaworski, B. J. 1994. The Influence of Coworker Feedback on Salespeople. *Journal of Marketing* 58, 82-94.

Kohvakka, S. 2007. Päiväkotiyhteisö varhaiskasvatussuunnitelman kehittäjänä. Jyväskylän yliopisto. Kasvatustieteen pro gradu -tutkielma.

Kopelman, R. E., Brief, A. P. & Guzzo, R. A. 1990. The role of climate and culture in productivity. Teoksessa B. Schneider (toim.) *Organizational climate and culture*. San Francisco: Jossey-Bass.

Koys, D. J. & DeCotiis, T. A. 1991. Inductive measures of psychological climate. *Human Relations* 44(3), 265–285.

Laine, T. 2007. Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Lehtonen, J. 2004. Työkonferenssi – dialoginen metodi. Teoksessa J. Lehtonen (toim.) *Työkonferenssi Suomessa. Vuoropuheluun perustuva työyhteisöjen kehittämismetodi*. Työturvallisuuskeskus. Raporttisarja 1, 15–55. Helsinki: Edita Prima Oy.

Leivo, A. 2000. Effects of feedback programs on team climate and performance: An intervention study. Teoksessa H. Laitinen & J. Saari (toim.) *A good workday through participation and feedback: Improving the work environment and enhancing performance and well-being of the workers*. Finnish institute of occupational health. *People and work: research reports* 34, 28–49.

Lindström, K. 2003. Työyhteisön kehittämisen haasteet. Teoksessa K. Lindström & A. Leppänen (toim.) *Työyhteisön terveys ja hyvinvointi*. Helsinki: Työterveyslaitos.

Littlejohn, S. W. & Foss, K. A. 2008. *Theories of Human Communication*. Boston: Thomson Wadsworth.

London, M. 2003. Job feedback. Giving, seeking and using feedback for performance improvement. Toinen painos. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates

London, M. & Sessa, V. I. 2006. Group Feedback for Continuous Learning. Human Resource Development Review 5(3), 303-329.

Loppela, K. 2004. Ihminen ja työ – keskustellen työkuuntoon. Työyhteisön kehittäminen työkykyä ylläpitävän toiminnan viitekehyksessä. Tampereen yliopisto. Acta Universitatis Tampereensis 1003.

Marjala, P. 2009. Työhyvinvoinnin kokemukset kertomuksellisina prosesseina – narratiivinen arviointitutkimus. Oulun yliopisto. Acta Universitatis Ouluensis C 315.

McGee Wanguri, D. 1995. A Review, an integration, and a critique of cross-disciplinary research on performance appraisals, evaluations, and feedback: 1980-1990. Journal of Business Communication 32(3), 267-293.

Mettiäinen, S. 2005. Työhyvinvointi strategisen ja käytännön tason ilmiönä. Tampereen yliopisto. Hallintotieteen pro gradu – tutkielma.

Nakari, M-J. 2003. Työilmapiiri, työntekijöiden hyvinvointi ja muutoksen mahdollisuus. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä studies in education psychology and social research 226.

Nakari, R. & Valtee, P. 1995. Menestyvä työyhteisö. Yhteistoiminnallisuuden näkökulma työyhteisön kehittämiseen. Helsinki: Helsingin kaupunki.

Nummenmaa, L. 2009. Käyttäytymistieteiden tilastolliset menetelmät. Keuruu: Tammi.

Pousette, A. 2001. Feedback and stress in human service organizations. Göteborgin yliopisto.

Ranki, A. 1999. Vastaako henkilöstön osaaminen yrityksen tarpeita? Enterprise adviser -kirjasarja n:o 11. Helsinki: Kauppakaari.

Rauramo, P. 2008. Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta. Helsinki: Edita Prima Oy.

Reichers, A. E. & Schneider, B. 1990. Climate and culture: An evolution of constructs. Teoksessa B. Schneider (toim.) Organizational climate and culture. San Francisco: Jossey-Bass.

Ruohotie, P. & Honka, J. 1999. Palkitseva ja kannustava johtaminen. Business Edita. Helsinki: Edita.

Steelman, L. A., Levy, P. E. & Snell, A. F. 2004. The feedback environment scale: Construct definition, measurement, and validation. Educational and Psychological Measurement 64(1), 165–184.

Syvänen, U. 2008. Palautekäytännöt työhyvinvoinnin tukena perioperatiivisessa hoitotyössä. Tampereen yliopisto. Lääketieteen pro gradu – tutkielma.

Taggar, S. & Brown, T. C. 2006. Interpersonal Affect and Peer Rating Bias in Teams. Small Group Research 37(1), 86-111.

Tracy, K., Van Dusen, D. & Robinson, S. 1987. "Good" and "bad" criticism: A descriptive analysis. Journal of Communication 37, 46-59.

Valli, R. 2007. Kyselylomaketutkimus. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Varila, J. & Viholainen, T. 2000. Työnilo tutkimuksen kohteeksi: mitä uusia tuulia ja virikkeitä työnilon kokemukset tarjoavat henkilöstön tai organisaation kehittämiseen? Joensuun yliopisto. Universitas Ostiensis 79.

Waris, K. 1997. Toimiva työyhteisö ja sopivasti haasteellinen työ lisäävät motivaatiota ja toimintakykyä sekä parantavat itsearvostusta. Työ ja Ihminen 2, 94–114.

Weick, K. E. 1979. The Social Psychology of Organizing. 2. painos. United States: Addison-Wesley.

Venninen, T. 2007. Olen enemmän alkanut pohtimaan ja sanomaan ääneen mitä ajattelen – Ammatillinen kehittyminen ja yhteisöllinen palaute päiväkodissa. Helsingin yliopisto. Tutkimuksia 282.

Willman, A. 2001. Yhteistyön ristiriitaiset puhetavat. Diskurssianalyttinen näkökulma luokanopettajien tulkintoihin tiimityöstä. Oulun yliopisto.

Vuorinen, R., Tarkka, M-T. & Meretoja, R. 2000. Peer evaluation in nurses' professional development: a pilot study to investigate the issues. *Journal of Clinical Nursing* 9, 273–281.

LIITE 1: Tutkimuksessa käytetyn kyselylomakkeen painettu versio

Tämän kyselylomakkeen tarkoituksena on kartoittaa, millaista työntekijöiden keskinäinen palaute on x:ssä työskentelevien työntekijöiden mielestä. Tutustuthan kyselyn vastausohjeisiin ennen vastaamisen aloittamista. Kiitos ajastasi ja kiinnostuksestasi tutkimukseen!

Pohdi kysymyksissä 1 ja 2, kuinka usein annat työtovereillesi palautetta erilaisista työhön liittyvistä asioista, ja toisaalta kuinka usein näistä aiheista saat muilta palautetta. Huom! Työtovereilla ei viitata esimiehiin, vaan muihin kollegoihin.

1. Työtovereilleni annan seuraavista aiheista palautetta:

	päivittäin	useasti viikossa	kerran viikossa	pari kertaa kuussa	harvemmin	en lainkaan
a. työn hyvä tulos	1	2	3	4	5	6
b. työn heikko tulos	1	2	3	4	5	6
c. myönteinen suhtautuminen työhön	1	2	3	4	5	6
d. kielteinen suhtautuminen työhön	1	2	3	4	5	6
e. hyvä idea tai ajatus	1	2	3	4	5	6
f. huono idea tai ajatus	1	2	3	4	5	6
g. toimiva työn tekemisen tapa	1	2	3	4	5	6
h. toimimaton työn tekemisen tapa	1	2	3	4	5	6
i. tarkoituksenmukainen käytös muiden kanssa, esim. tiimin tai työryhmän jäsenenä	1	2	3	4	5	6
j. epätarkoituksenmukainen käytös muiden kanssa, esim. tiimin tai työryhmän jäsenenä	1	2	3	4	5	6
k. työhön liittymättömät asiat, esim. pukeutuminen tai harrastukset	1	2	3	4	5	6
l. jostakin muusta, mistä?	1	2	3	4	5	6

2. Työtovereiltani saan seuraavista aiheista palautetta:

	päivittäin	useasti viikossa	kerran viikossa	pari kertaa kuussa	harvemmin	en lainkaan
a. työn hyvä tulos	1	2	3	4	5	6
b. työn heikko tulos	1	2	3	4	5	6
c. myönteinen						

suhtautuminen työhön d. kielteinen	1	2	3	4	5	6
suhtautuminen työhön e. hyvä idea tai ajatus	1	2	3	4	5	6
f. huono idea tai ajatus g. toimiva työn tekemisen tapa	1	2	3	4	5	6
h. toimimaton työn tekemisen tapa	1	2	3	4	5	6
i. tarkoituksenmukainen käytös muiden kanssa, esim. tiimin tai työryhmän jäsenenä	1	2	3	4	5	6
j. epätarkoituksenmukainen käytös muiden kanssa, esim. tiimin tai työryhmän jäsenenä	1	2	3	4	5	6
k. työhön liittymättömät asiat, esim. pukeutuminen tai harrastukset	1	2	3	4	5	6
l. jostakin muusta, mistä?	1	2	3	4	5	6

Pohdi nyt käsitystäsi siitä, mitä palaute on. Vastaavako alla olevat väittämät hyvin vai huonosti omia näkemyksiäsi.

3. Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä koskien käsitystäsi palautteesta?

	täysin samaa mieltä	jokseenkin samaa mieltä	en osaa sanoa	jokseenkin eri mieltä	täysin eri mieltä
a. Palautetta on kaikki tieto, (sanat ja teot), jotka vaikuttavat käyttäytymiseeni	1	2	3	4	5
b. Palaute on yksisuuntaista toisen arviointia	1	2	3	4	5
c. Palaute vaikuttaa käyttäytymiseeni myös muuten, kuin vain siinä työtehtävässä, josta saan palautetta	1	2	3	4	5
d. Palaute ilmaisee aina arvion suoriutumiseseni suhteessa annettuihin tavoitteisiin	1	2	3	4	5
e. Palautetta on kuunteleminen ja kiinnostus työtäni kohtaan	1	2	3	4	5
f. Hyvä palaute on konkreettista ja tarjoaa ehdotuksen siitä, miten voisni parantaa toimintaani	1	2	3	4	5

Pyri pitämään mielessäsi edellisessä kysymyksessä tekemiäsi valintoja koskien palautetta käsitteenä, kun vastaat seuraaviin kysymyksiin työntekijöiden keskinäisestä palautteesta. Huom! Työtovereilla ei viitata esimiehiin, vaan muihin kollegoihin.

4. **Miten työtoverin luonne, suhteesi häneen ja ennakkokäsityksesi hänestä vaikuttavat siihen, miten hänelle annat työhön liittyvää palautetta?**

5. **Miksi työtovereille on helppo antaa työhön liittyvää palautetta, entä miksi hankala? Pohdi sekä myönteisen että kielteisen palautteen antotilanteita.**

6. **Toivoisin työtoverieni antavan minulle palautetta erityisesti koskien...**

7. **Työtovereiltani saama palaute olisi parhaimmillaan...**

8. **Kun saan työtovereiltani työhöni liittyvää palautetta, minusta tuntuu... Miksi?**

9. **Toivoisin, että kun annan työhön liittyvää palautetta työtoverilleni, hän...**

Seuraavassa väittämäsarjassa käsitellään kokemuksiasi ja käsityksiäsi työntekijöiden keskinäisestä palautteesta.

Huom! Työtovereilla ei viitata esimiehiin, vaan muihin kollegoihin.

10. Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä?

	täysin samaa mieltä	jokseenkin samaa mieltä	en osaa sanoa	jokseenkin eri mieltä	täysin eri mieltä
a. Työssä oppimisessani ja kehittyemisessäni työtovereideni neuvoilla ja ohjauksella on suuri merkitys	1	2	3	4	5
b. Uskon, että osaan auttaa työtovereitani kehittymään työssään	1	2	3	4	5
c. Kun saan palautetta työtovereiltani,	1	2	3	4	5

	tunnen, että työni huomataan					
d.	Kun annan työtovereilleni myönteistä palautetta, he ottavat sen ilolla vastaan	1	2	3	4	5
e.	Työtovereiltani saama negatiivinen palaute heikentää tyytyväisyyttäni työhön	1	2	3	4	5
f.	Avoimen työtoveruuden merkki on, jos pystyy antamaan toiselle rehellisesti myös negatiivista palautetta	1	2	3	4	5
g.	Keskustelemme työtovereideni kesken toistemme vahvuuksista ja heikkouksista	1	2	3	4	5
h.	Yksikössäni ilmenee toisten arvostelua heidän selkiensä takana					
i.	Työtovereiltani saama palaute on minulle tärkeää	1	2	3	4	5
j.	Työtoverini kuuntelevat, jos kerron heille työhön liittyvistä ongelmista	1	2	3	4	5
k.	Annan aktiivisesti useille työtovereilleni sekä positiivista että negatiivista työhön liittyvää palautetta	1	2	3	4	5
l.	Annan kaikille työtovereilleni palautetta rehellisesti ja puolueettomasti	1	2	3	4	5
m.	Luotan työtovereihini palautteen antajina	1	2	3	4	5

Seuraavissa väittämissä käsitellään ajatuksiasi siitä, mitä toivoisit työntekijöiden keskinäiseltä palautteelta.

Huom! Työtovereilla ei viitata esimiehiin, vaan muihin kollegoihin.

11. Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä?

	täysin samaa mieltä	jokseenkin samaa mieltä	en osaa sanoa	jokseenkin eri mieltä	täysin eri mieltä	
a.	Haluaisin työtovereideni tukevan ja ohjaavan minua enemmän	1	2	3	4	5
b.	Jos antaisimme työtovereiden kesken enemmän palautetta, se auttaisi meitä olemaan yleisesti avoimempia ja ymmärtämään toistemme mielipiteitä	1	2	3	4	5
c.	Työtovereideni tulisi antaa minua koskeva palaute suoraan minulle	1	2	3	4	5
d.	Mielestäni työtoverini voisivat antaa palautetta aivan kuten esimiehetkin	1	2	3	4	5
e.	Työtovereilta kaipaen erityisesti	1	2	3	4	5

	kannustavaa ja positiivista palautetta					
f.	Haluaisin, että yksikössämme kehittäisiin työntekijöiden keskinäistä palautetta	1	2	3	4	5
g.	Toivoisin työtovereiltani palautetta tavastani antaa ja vastaanottaa palautetta	1	2	3	4	5
h.	Työntekijöiden tulisi aktiivisesti pyrkä saamaan palautetta työtovereiltaan	1	2	3	4	5
i.	Työntekijöiden tulisi aktiivisesti pyrkä antamaa palautetta työtovereilleen	1	2	3	4	5
j.	Haluaisin antaa työtovereilleni enemmän palautetta, mutta pelkään loukkaavani heitä	1	2	3	4	5

Seuraavissa väittämässä käsitellään yleisemmin työtäsi ja palautetta sekä suhdettasi työhösi ja työyhteisöösi.

Huom! Työtovereilla ei viitata esimiehiin, vaan muihin kollegoihin.

12. Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä?

	täysin samaa mieltä	jokseenkin samaa mieltä	en osaa sanoa	jokseenkin eri mieltä	täysin eri mieltä	
a.	Koen, että työssäni on hyvät kehittymismahdollisuudet	1	2	3	4	5
b.	Olen tyytyväinen työhöni	1	2	3	4	5
c.	Haluaisin vaikuttaa enemmän työni toimintatapoihin	1	2	3	4	5
d.	Tiimissä tai työryhmässä en aina tiedä, mitä minulta odotetaan	1	2	3	4	5
e.	Yksikössäni on hyvä työilmapiiri	1	2	3	4	5
f.	Työtoverini tuntevat työtehtäväni paremmin kuin esimieheni	1	2	3	4	5
g.	Työstä saatava palaute on minulle tärkeää	1	2	3	4	5
h.	Kaipaisin enemmän palautetta työni tekemisestä kuin tuloksista	1	2	3	4	5
i.	Työpaikkamme eri yksiköissä vallitsee erilainen palautekulttuuri	1	2	3	4	5

Lopuksi, kerro vielä ajatuksesi seuraaviin kysymyksiin, ja täytä taustatietosi.

13. Miten työntekijöiden keskinäinen työhön liittyvä palaute lisää tyytyväisyyttäsi työhösi?

14. Millainen vaikutus työntekijöiden keskinäisen työhön liittyvän palautteen lisäämisellä olisi työilmapiiriinne?

Taustatiedot:

15. Ikäni: a. 18–30 b. 31–40 c. 41–50 d. 51–

16. Sukupuoleni: a. mies b. nainen

17. Olen ollut x:ssä töissä: a. alle 1 vuotta b. 1–5 vuotta c. 6–10 vuotta d. 11–20 vuotta e. yli 20 vuotta

18. Minulla on tämänhetkisestä työtehtävästäni kokemusta koko työurani ajalta:

a. 0–1 vuotta b. 2–5 vuotta c. 6–15 vuotta d. 16–25 vuotta e. yli 25 vuotta

19. Minkä verran keskimäärin työskentelet yhdessä työtovereidesi kanssa?

a. pääasiassa toimin muiden kanssa b. pääasiassa toimin muiden kanssa, mutta jonkin verran myös yksin c. en osaa sanoa d. pääasiassa toimin yksin, mutta jonkin verran myös muiden kanssa e. pääasiassa toimin yksin

20. Koulutustasoni:

a. peruskoulu b. keskiasteen tutkinto c. opistotaso d. ammattikorkeakoulu e. yliopisto tai muu korkeakoulu

KIITOS VASTAUKSESTASI!

LIITE 2: Kyselylomakkeen saatekirje

Hyvä x:n työntekijä!

Olen Tampereen yliopiston puheviestinnän opiskelija ja teen pro gradu -tutkielmani aiheesta ”**Työntekijöiden keskinäinen palaute. Työntekijöiden kokemuksia ja käsityksiä heidän keskinäisestä työhön liittyvästä palautteestaan.**” Tutkimukseni kohdeorganisaationa toimii x, ja erityisesti sen x:ssä työskentelevät työntekijät. Näin ollen pyydänkin Sinua henkilöstön jäsenenä vastaamaan oheisen lomakkeen kysymyksiin.

Tutkimuksen kohteena on työntekijöiden keskinäinen palaute Sinun käsitysesi mukaan. Pohdi siis vastatessasi, millaisia kokemuksia Sinulla on niin palautteen antamisesta kuin vastaanottamisesta osana työntekijöiden keskinäistä kanssakäymistä. Kyselyyn vastataan nimettömästi ja vastaukset tullaan käsittelemään luottamuksellisesti tutkijan toimesta. Tuloksia raportoidessa pyritään suojaamaan vastaajien tunnistamattomuus. Kyselyyn vastaaminen kestää noin 20 minuuttia.

Ohjeita vastaamiseen:

- 1) Tutkimuksessa perehdytään työntekijöiden keskinäiseen palautteeseen. Tällä tarkoitetaan palautetta, jonka antaja ja vastaanottaja ovat samalla hierarkkisella tasolla, eli ovat keskenään **työtovereita**, kollegoita. Tutkimuksessa ei käsitellä esimiehen ja alaisen välistä palautetta!
- 2) Tutkimuksessa käsitellään vain **kasvokkain tapahtuvaa** (ei sähköposti, pikaviestin) palautteen antamista ja vastaanottamista. Vastatessasi mieti erityisesti näitä tilanteita.
- 3) Kyselyssä **yksikkö** sanalla viitataan x:n työyksiköihin ja tiimeihin.
- 4) Tutkimuksessa käsitellään **työhön liittyvän** palautteen antamista ja vastaanottamista. Pyri vastatessasi pohtimaan erityisesti tällaista palautetta.

Tutkimuksen onnistumisen kannalta on erittäin tärkeää saada mahdollisimman paljon vastauksia, joten jokaisen vastaus on suuri apu! Tutkimuksen tuloksia tullaan esittelemään x:n henkilöstölle loppukeväästä.

Olethan ystävällinen ja vastaat kyselyyn 25.2.2011 mennessä.

Kiitos mielenkiinnostasi tutkimustani kohtaan! Kaikissa tutkimukseen liittyvissä asioissa voit ottaa minuun yhteyttä soittamalla tai sähköpostitse.

Rita Mallius, 040 7656746

rita.mallius@uta.fi