



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Jokela Julia

Arvostava vuorovaikutus ja palauteviestintä

Tapaustutkimus sisäisen viestinnän sekä oppimisen ja osaamisen
kehittämisen tueksi valtiovarainministeriössä

Johtamisen akateeminen yksikkö
Henkilöstöjohtamisen pro gradu -tutkielma
Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma

Vaasa 2025

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Jokela Julia		
Tutkielman nimi:	Arvostava vuorovaikutus ja palauteviestintä		
Tutkinto:	Kauppätieteiden maisteri		
Oppiaine:	Henkilöstöjohtaminen		
Työn ohjaaja:	Laura Urrila		
Valmistumisvuosi:	2025	Sivumäärä:	99

TIIVISTELMÄ:

Arvostavan vuorovaikutuksen ja palauteviestinnän merkitys sisäisen viestinnän osa-alueina kasvaa jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä, sillä ne vaikuttavat työntekijöiden oppimiseen ja osaamisen kehittämiseen. Tutkimuksessa on selvitetty valtiovarainministeriön virkamiesten näkemyksiä ja asenteita organisaation sisäisestä viestinnästä erityisesti arvostavan vuorovaikutuksen sekä palautteen antamisen, pyytämisen ja vastaanottamisen näkökulmista. Löydösten perusteella on pyritty tuottamaan uutta tietoa kohdeorganisaation toiminnan kehittämisen tueksi.

Tutkimus on toteutettu vuonna 2024 kvalitatiivisena tapaustutkimuksena, jossa on haastateltu yhdeksää valtiovarainministeriön virkamiestä. Haastatteluaineiston lisäksi on tarkasteltu ministeriön viestintämateriaaleja, kuten strategia- ja ohjeasiakirjoja. Analyysimenetelmänä on käytetty aineistolähtöistä sisällönanalyysiä.

Tutkimuslöydökset osoittavat, että asiantuntijatyössä yleistyneeseen etä- ja läsnätyötä yhdistelevään hybridityöhön on sopeuduttu myös valtiovarainministeriössä hyvin, ja sisäistä viestintää pidetään yleisesti toimivana. Haasteina ovat kuitenkin työn näkyväksi tekeminen ja tiedonkulun oikea-aikaisuus. Selkeä, avoin viestintä ja sähköisten työkalujen tehokas käyttö voivat tukea yhteisöllisyyttä ja arvostusta sekä oppimista ja työn sujuvuutta hybridityön kontekstissa.

Valtiovarainministeriön palautekulttuuri painottaa arvostavaa ja avointa vuorovaikutusta, mikä lisää motivaatiota ja luo positiivista työilmapiiriä. Toimiva palauteviestintä perustuu oikea-aikaisuuteen, selkeyteen, vastavuoroisuuteen ja jatkuvuuteen. Palautetta tulee antaa tilannekohtaisuus huomioiden; myönteistä palautetta voidaan jakaa julkisesti, mutta korjaavaa palautetta yksityisesti ja luottamuksellisesti. Hybridityö ja kiire vaikuttavat palauteviestintään, ja syvälliset palautekeskustelut vaativat kasvokkaisia kohtaamisia. Johto ja esihenkilöt ovat avainasemassa palautekulttuurin kehittämisessä edistämällä avoimuutta sekä luomalla tilaisuuksia ja kanavia palauteviestinnälle. Oppimista ja osaamisen kehittämistä tukevan palautekulttuurin kehittämiseksi on tarpeen lisätä symmetristä palauteviestintää sekä panostaa erityisesti aktiivisempiin palautteen pyytämisen käytäntöihin.

AVAINSANAT: arvostus, vuorovaikutus, sisäinen viestintä, osaamisen kehittäminen, oppiminen, organisaatiokulttuuri, palaute, palauteviestintä, palautekulttuuri, palautteen antaminen, palautteen pyytäminen, palautteen vastaanottaminen

Sisällys

1	JOHDANTO	6
1.1	Tutkimuksen tavoitteet	7
1.2	Tutkimuksen rakenne ja rajaukset	8
2	VIESTINTÄ JA VUOROVAIKUTUS ORGANISAATIOSSA	9
2.1	Yksilön vuorovaikutustaidot	9
2.2	Sisäistä viestintää vai työyhteisöviestintää?	10
2.3	Symmetrinen sisäinen viestintä	13
2.4	Organisaatiokulttuuri viestinnän perustana	15
2.5	Arvostavan vuorovaikutuksen merkitys	16
2.6	Viestintä valtionhallinnossa	17
3	TOIMIVA PALAUTEVIESTINTÄ JA -KULTTUURI	19
3.1	Palautteen antaminen	23
3.1.1	Esihenkilö-alais-palaute	25
3.1.2	Vertaispalaute	27
3.2	Palautteen pyytäminen	28
3.3	Palautteen vastaanottaminen	29
3.4	Oppiminen ja osaamisen kehittäminen palautteen kautta	31
4	TUTKIMUKSEN METODOLOGIA	35
4.1	Tapaustutkimuksen esittely	35
4.2	Kohdeorganisaationa valtiovarainministeriö	36
4.3	Tutkimusprosessi	37
4.3.1	Tutkimuksen aloitus ja valmistelut	38
4.3.2	Haastateltavien rekrytointi ja taustatiedot	39
4.3.3	Primaarisen aineiston kerääminen	41
4.3.4	Sekundaarisen aineiston kerääminen ja esittely	41
4.3.5	Aineiston sisällönanalyysi	42
4.3.6	Tutkimuksen raportointi ja viimeistely	43
4.4	Tutkimuksen arviointi	44

5	TUTKIMUSLÖYDÖKSET	47
5.1	Kohdeorganisaation työympäristö ja sisäinen viestintä	47
5.2	Arvostava vuorovaikutus	49
5.3	Arvostava palauteviestintä	51
5.4	Palauteviestintä ja -kulttuuri	52
5.4.1	Palautteen antaminen	56
5.4.2	Palautteen pyytäminen	62
5.4.3	Palautteen vastaanottaminen	64
5.4.4	Palaute osana oppimista	67
6	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	69
6.1	Arvostava vuorovaikutus ja sisäinen viestintä	69
6.2	Palauteviestintä ja -kulttuuri	71
6.3	Käytännön suositukset	81
6.4	Rajoitukset ja jatkotutkimuskohteet	84
	LÄHTEET	86
	LIITTEET	97
	Liite 1. Haastattelukysymykset	97
	Liite 2. Haastattelukutsu, Kampus-ilmoitus	98
	Liite 3. Tekoälyn hyödyntäminen tutkielmassa -seloste	99

Kuviot

Kuvio 1. Organisaation viestinnän muotoutuminen tutkimuskontekstissa.	13
Kuvio 2. Symmetrinen sisäinen viestintä asiantuntijaorganisaatiossa.	14
Kuvio 3. Palauteviestinnän kokonaisuus.	20
Kuvio 4. Palautteen vastaanottamiskykyyn vaikuttavia tekijöitä.	31
Kuvio 5. Epämuodollinen oppimisprosessi (mukaillen Tannenbaum ja muut, 2010).	32
Kuvio 6. Tutkimusprosessin vaiheet.	38
Kuvio 7. Toimivan palauteviestinnän periaatteet valtiovarainministeriössä.	78

1 JOHDANTO

Digitalisaation ja globalisaation nopea kehitys vaatii organisaatioilta jatkuvaa panostusta tiedon ja osaamisen kehittämiseen, jotta ne voivat säilyttää toimintansa tehokkuuden ja kyvyn mukautua muuttuviin olosuhteisiin (Bartlett & Ghoshal, 1998; Schürmann & Beausaert, 2016), kuten etä- ja läsnätyötä yhdistelevän hybridityön yleistymiseen asiantuntijatyössä. Tämä tarve on tunnistettu myös julkisella sektorilla, mikä näkyy valtion henkilöstöstrategiassa, jossa painotetaan jatkuvaa oppimista sekä valtionhallinnon kykyä sopeutua toimintaympäristön muutoksiin (Valtiovarainministeriö, 2024a). Suomessa hallintopolitiikan keskeisiä tavoitteita ovat julkisen hallinnon toimintakyvyn turvaaminen sekä valtionhallinnon toiminnan yhtenäisyyden ja joustavuuden edistäminen. Näillä pyritään takaamaan maan hallinnon johdonmukaisuus ja ennakoitavuus. (Valtiovarainministeriö, n.d. -a).

Jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä menestyminen edellyttää, että organisaatiot panostavat työntekijöidensä oppimiseen ja osaamisen kehittämiseen (Johanson, 2019; Morrison & Phelps, 1999). Ala-Kortesmaa ja Puusa (2019) nostavat esiin asiantuntijatyön keskeisinä osa-alueina palautteen antamisen, palautteen vastaanottamisen sekä rakentavan ja kohteliaan viestinnän. Näistä erityisesti palaute toimii organisaatioissa merkittävänä oppimisen ja osaamisen kehittämisen välineenä, jonka avulla voidaan parantaa yksilön ja ryhmän suoritusta, sitoutumista, motivaatiota ja työtyytyväisyyttä (Aguinis ja muut, 2012). Palautteen lisäksi myös vuorovaikutus ja työyhteisön tuki on tunnistettu organisaation tärkeimmiksi oppimista edistäviksi tekijöiksi (Schürmann & Beausaert, 2016). Vaikka palautteen ja vuorovaikutuksen merkitys ymmärretään yleisesti työelämässä, suomalaisilla työpaikoilla esiintyy Hakasen (2017) mukaan edelleen palautteen puutetta ja vähäistä arvostuksen osoittamista. Perinteisesti palautteen kulkua on myös pidetty lähinnä ylhäältä alaspäin suuntautuvana prosessina, jossa esihenkilö ohjaa alaisiaan (Eva ja muut, 2019). Ylhäältä alas suuntautuvan viestinnän trendi on kuitenkin muuttumassa, kun organisaatioiden hierarkkiset rakenteet kehittyvät työn murroksen myötä (Johanson, 2019, s. 3). Tämä herättää kysymyksen siitä, riittääkö yhdensuuntaisesti annettu palaute vastaamaan

nykyisten asiantuntijaorganisaatioiden tarpeisiin ja mitä muita tekijöitä on huomioitava osana tehokasta oppimista ja osaamisen kehittämistä.

1.1 Tutkimuksen tavoitteet

Tämä tutkimus sijoittuu Suomen valtiovarainministeriöön (jäljempänä myös *VM* tai *ministeriö*), jossa vuorovaikutuksen ja palauteviestinnän nykytilan tarkastelu on ajankohtaista. Tarve perustuu ministeriön vuoden 2024 kehittämistavoitteisiin, jotka liittyvät arvostavan vuorovaikutuksen sekä palautteen antamisen, pyytämisen ja vastaanottamisen vahvistamiseen osana sisäistä viestintää (Valtiovarainministeriö, 2024b). Nämä kehittämistavoitteet pohjautuvat lähtökohtaisesti valtiovarainministeriön arvoihin, päästrategiaan ja viestintästrategiaan sekä valtion henkilöstöstrategiaan.

Sekä organisaation rakenteelliset tekijät että ihmisten vuorovaikutus vaikuttavat yksilön oppimiseen ja suorituskyykyyn (Edmondson, 1999). Siksi arvostava vuorovaikutus ja palauteviestintä ovat keskeisiä sisäisen viestinnän osa-alueita (ks. kuvio 1), jotka parhaimmillaan edistävät tehokkaasti oppimista ja osaamisen kehittämistä (Aguinis ja muut, 2012; Schürmann & Beusaert, 2016). Organisaation viestintää tulee suunnitella tapauskohtaisesti huomioiden organisaation erityispiirteet (Koo ja muut, 2022), joten niiden tutkiminen on kehittämisenäkökulmasta perusteltua. Tämän tutkimuksen päätavoitteena on syventää ymmärrystä valtiovarainministeriön sisäisestä viestinnästä arvostavan vuorovaikutuksen ja palauteviestinnän näkökulmasta selvittämällä sen henkilöstön kokemuksia, näkemyksiä ja asenteita näistä teemoista. Vaikka tutkimus ei pyri täysin yleistettäviin tuloksiin, se voi tarjota arvokasta tietoa ministeriön käytännöistä, normeista ja kulttuurista. Löydöksiä voidaan hyödyntää arvostavan sekä oppimista ja osaamisen kehittämistä edistävän viestintä- ja palautekulttuurin kehittämisessä.

Tutkimus keskittyy seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Millaisia ovat valtiovarainministeriön sisäisen viestinnän vahvuudet ja kehityskohteet?
2. Millaista on toimiva palauteviestintä valtiovarainministeriössä?
3. Kuinka valtiovarainministeriön toimintaa voidaan kehittää arvostavan ja oppimista tukevan palaute- ja viestintäkulttuurin vahvistamiseksi?

1.2 Tutkimuksen rakenne ja rajaukset

Tutkimuksen ensimmäisessä luvussa johdatellaan lyhyesti tutkimuksen aiheeseen ja tavoitteisiin. Toisessa luvussa esitellään sisäiseen viestintään ja arvostavaan vuorovaikutukseen liittyvää teoreettista viitekehystä. Luvussa kolme perehdytään tarkemmin palauteviestintään toimintana ja ilmiönä. Neljännessä luvussa esitellään tutkimuksen metodologiaa eli laadullisen tutkimuksen toteutusta ja piirteitä sekä arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta. Lisäksi luvussa kerrotaan tutkimusaineiston keräämisprosessista temahaastatteluiden ja niiden vaiheiden sekä luonnollisen aineiston näkökulmasta. Viidennessä luvussa esitellään varsinaisia tutkimuslöydöksiä. Tutkielman kuudennessa luvussa pohditaan sisällönanalyysin ja teoreettisen viitekehysten perusteella tehtyjä johtopäätöksiä valtiovarainministeriön sisäisen viestinnän nykytilasta arvostavan vuorovaikutuksen ja palauteviestinnän näkökulmasta. Luvussa tehdään myös käytännön suosituksia ministeriön sisäisen viestinnän, arvostavan vuorovaikutuksen sekä palauteviestinnän- ja kulttuurin kehittämisen tueksi. Viimeiseksi luvussa pohditaan tutkimuksen rajoitteita ja mahdollisia jatkotutkimuskohteita. Tutkielman 4–6 luvuissa virkamiehillä viitataan ministeriön työntekijöihin.

2 VIESTINTÄ JA VUOROVAIKUTUS ORGANISAATIOSSA

Ihmisten välinen viestintä on monimuotoista toimintaa, joka ilmenee monin tavoin eri kanavissa, tilanteissa ja ympäristöissä. Turner ja West (2018, s. 5–8) kuvailevat viestintää vastavuoroisena, pysähtymättömänä prosessina, joka muuttaa muotoaan jatkuvasti ja käyttää symboleja (sanoja; ilmiöiden nimiä tai kuvauksia) yhteisen merkityksen luomiseksi. Viestintää käytetään tiedon jakamisen tai siirtämisen välineenä, jonka tavoitteena on vaikuttaa sen vastaanottajien käyttäytymiseen (Hoogervorst ja muut, 2004) tunteiden, ajattelun ja arvojen kautta (Juholin, 2022, s. 26).

Nykypäivänä työntekijät tunnistetaan yhdeksi organisaation tärkeimmistä sidosryhmistä ja resursseista (Aggerholm ja muut, 2011; Men, 2014) ja viestintä on yksi keskeisimmistä keinoista, joilla organisaatiot pyrkivät vastaamaan sidosryhmien erilaisiin odotuksiin ja vaatimuksiin (Cornelissen & Cornelissen, 2023). Toimivalla sisäisellä viestinnällä ja arvostavalla vuorovaikutuksella pyritään vahvistamaan muun muassa tiedonjakoa, organisaation ja työntekijöiden välistä yhteisymmärrystä, sitoutumista, tyytyväisyyttä (Mumby & Kuhn, 2019; Vercic, 2021) ja arkioppimista (Schürmann & Beusaert, 2016).

2.1 Yksilön vuorovaikutustaidot

Yksittäisillä ihmisillä on monenlaisia tapoja viestiä – yksilön vuorovaikutus muodostuu sanattomasta viestinnästä kuten ilmeistä, eleistä, äänistä ja liikkeistä sekä sanallisesta viestinnästä, joka ilmenee kielenä eli puheena ja kirjoituksena. (Juholin, 2022, s. 26; Turner & West, 2018, s. 81). Usein sanallinen ja sanaton viestintä yhdistyvät ja täydentävät toisiaan, eli molempia tapoja voi ilmetä samaan aikaan. Kuten sanoille, myös sanattomalle viestinnälle liitetään erilaisia merkityksiä, joiden kautta ihmiset pyrkivät ymmärtämään toisiaan. Kahden tai useamman yksilön välistä viestintää kuvaillaan sosiaalisesti kanssakäymiseksi eli vuorovaikutukseksi. (Turner & West, 2018, s. 81–82).

Vuorovaikutustaidot ovat ihmisen sosiaalisia kykyjä, joita tarvitaan erilaisissa kanssakäymisen tilanteissa. Näitä ovat esimerkiksi kyky keskustella ja neuvotella, kuunnella aktiivisesti, tehdä yhteistyötä sekä toimia ryhmässä, esihenkilönä ja alaisena. Koska toimiva viestintä on edellytys onnistumisille, yksilön henkilökohtaiset vuorovaikutustaidot korostuvat työympäristössä. (Honkala ja muut, 2022, s. 176). Vuorovaikutustaitoihin yhdistetään monesti myös tunneälykyys ja empatiakyky (Salmimies, 2008, s. 96–97), joita kuvaillaan tunnetaidoiksi. Rantanen ja muut (2020, s. 26) kuvailevat tunnetaitoja kyvyksi tunnistaa tilanteessa esiintyvät tunteet ja huomioida ne omassa toiminnassa. Tunneäly puolestaan on tunnetaitoisuutta, joka näkyy kyynä havaita ja hallita omia sekä muiden tunteita (Ahonen & Lohtaja-Ahonen, 2014, s. 92). Tunnetaidot näkyvät osana arki- ja työelämää, sillä tunteita ei voi erottaa ihmisestä missään tilanteessa (Rantanen ja muut, 2020). Työelämässä tunnetaidot korostuvat muun muassa oppimis- ja palautetilanteissa. Esimerkiksi korjaavan palautteen antaminen tunnekuohussa voi aiheuttaa enemmän vahinkoa kuin hyvää. Samalla myös mitä parhaimmalla tavalla annettu palaute voi olla tehotonta, jos palautteen saaja ei ole kykeneväinen vastaanottamaan palautetta tai refleктоimaan sitä (Besieux, 2017). Myös palautteen antaminen, pyytäminen ja vastaanottaminen ovat siis osa ihmisen vuorovaikutustaitoja (Hattie & Timperley, 2007).

2.2 Sisäistä viestintää vai työyhteisöviestintää?

Yksilöiden muodostaessa ryhmiä, syntyy yhteisöjä, ja yhteisöt harjoittaessaan liiketoimintaa tai muuta, muodostavat organisaation (Holtz, 2003, s. 220; Juholin, 2022). Sisäisellä viestinnällä tarkoitetaan kaikkea organisaation sisällä tapahtuvaa tiedonvaihtoa ja vuorovaikutusta, joka mahdollistaa työntekijöiden tehokkaan yhteistyön ja organisaation tavoitteiden saavuttamisen. Se käsittää vuorovaikutuksen eri työntekijöiden, johdon tai muiden sisäisten sidosryhmien välillä. (Cornelissen & Cornelissen, 2023; Joki, 2024, s. 165; Juholin, 2022). Sisäisen viestinnän tarkoituksena on jakaa tietoa, lisätä osaamista ja auttaa luomaan yhteisiä merkityksiä. Samalla se tukee kollektiivisten ajatus- ja toimintamallien muodostumista, jotka ovat keskeisiä

työyhteisön arjen koordinoinnissa ja yhteisten tavoitteiden saavuttamisessa. (Mumby & Kuhn, 2019).

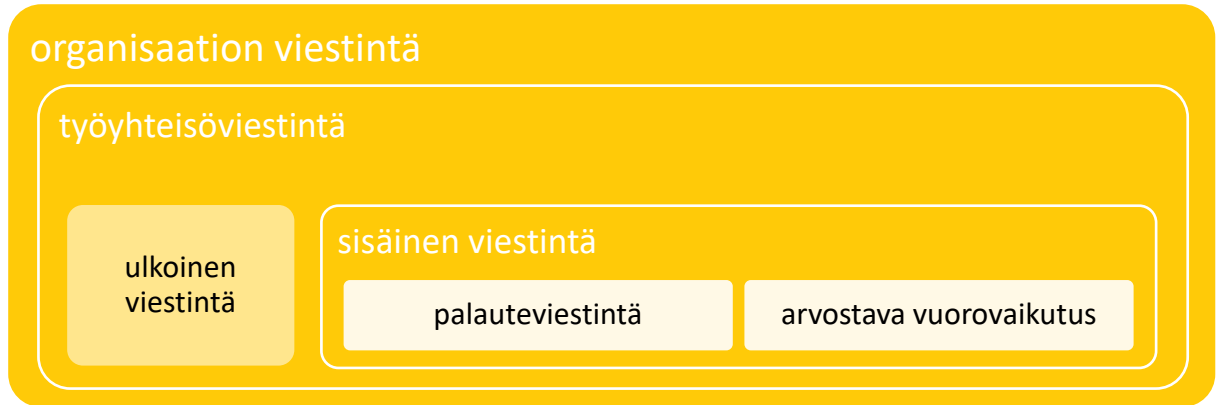
Organisaation käytännöt vaikuttavat työntekijöiden asenteisiin sekä tapoihin viestiä keskenään. Nämä tekijät ovat yhteydessä muun muassa yhteisöllisyyden kokemuksiin työyhteisössä. (Hakanen, 2018, s. 59). Avoin, läpinäkyvä sisäinen viestintä ja arvostava vuorovaikutus organisaatiossa vahvistavat työntekijöiden positiivista asennetta ja sitoutumista organisaation tavoitteisiin. Kun työntekijät tuntevat roolinsa ja kokevat kuuluvansa yhteisöön, se vahvistaa heidän yhteyttään muihin työyhteisön jäseniin ja tuo selvyyttä työhön kohdistuvista odotuksista. (Vercic, 2021). Näin ollen sisäinen viestintä ei ole pelkästään tiedon jakamista, vaan sillä on merkittävä rooli asenteiden muovaamisessa sekä positiivisen tunneilmaston ja ilmapiirin luomisessa. Positiivinen ilmapiiri tukee tehokkuutta ja edistää työn sujuvuutta. Positiivinen tunneilmasto syntyy, kun johtajat osoittavat työntekijöilleen aitoa välittämistä, ystävällisyyttä, empatiaa ja halua kuunnella. Tämä edellyttää aktiivista osallistumista viestintään ja työntekijöiden työn arvostamista. Johtajien tulisi antaa säännöllisesti palautetta, joka vahvistaa yhteyttä työntekijöihin ja osoittaa kiinnostusta heidän tehtäviään ja hyvinvointiaan kohtaan. (Ghorbanzadeh ja muut, 2023; Yue ja muut, 2021).

Riittämätön sisäinen viestintä puolestaan koetaan usein ongelmana, joka haittaa työn sujuvuutta ja siihen sitoutumista (Vercic, 2021). On kuitenkin huomionarvoista, että tehokas sisäinen viestintä ei tarkoita suoranaisesti viestinnän suurempaa määrää. Jos viestintä nähdään liiallisena tai jäsentymättömänä, se voi kuormittaa työntekijöitä ja vaikuttaa negatiivisesti heidän työhyvinvointiinsa. Selkeästi suunniteltu viestintästrategia voi auttaa tasapainottamaan viestinnän määrää ja laatua ja siinä tulisi huomioida viestintätarpeet yksilön, työyhteisön ja koko organisaation tasolla. (Koo ja muut, 2022). Kun sisäinen viestintä on systemaattista ja hyvin organisoitua, vuoropuhelu ja työsuhteet johtajien ja alaisten välillä voidaan kokea hyväksi myös etätyössä (Jansson & Kangas, 2024).

Työyhteisöviestintä on 2000-luvulla vakiintunut termi (Juholin, 2022, s. 134), jolla viitataan monesti kaikkeen organisaation sisäiseen ja ulkoiseen viestintään. Ulkoisessa viestinnässä organisaatio ylläpitää suhteita ja välittää tietoa ulkopuolisille sidosryhmille kuten asiakkaille, kilpailijoille, yhteistyökumppaneille tai rahoittajille (Cornelissen & Cornelissen, 2023; Honkala ja muut, 2022, s. 121). Työyhteisöviestinnällä varmistetaan, että organisaation tavoitteet ovat kaikille selviä ja työntekijät saavat tarvitsemansa tiedon ja tuen työnsä suorittamiseksi (Turner & West, 2018, s. 165–166). Laajasti katsottuna kaiken organisaatiossa tapahtuvan muodollisen ja epämuodollisen viestinnän on katsottu olevan työyhteisöviestintää (Juholin & Tirkkonen-Wane, 2009), jolloin se muodostuu kaikesta vuorovaikutuksesta, strategisista toimista sekä viestintäkanavista, joita käytetään kommunikoinnin välineenä sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien kanssa (Cornelissen & Cornelissen, 2023).

Toisaalta nykypäivän Suomessa työyhteisöviestintä on laajasti käytetty termi ja sitä pidetään monesti rinnasteisena sisäiselle viestinnälle (Honkala ja muut, 2022, s. 120; Juholin, 2022, s.134) ¹. Koska viestinnän käsitteiden moninainen kenttä voi olla vaikeasti hahmotettava, tässä tutkielmassa puhutaan **sisäisestä viestinnästä**, kun kuvataan sisäisten sidosryhmien välistä vuorovaikutusta. Kuviossa 1 esitetään yksinkertaistetusti, kuinka organisaation viestinnän kokonaisuus käsitetään tutkimuskontekstissa. Tässä tutkimuskontekstissa (organisaation) viestintä on kattokäsite ja työyhteisöviestintä sisältää sekä sisäisen että ulkoisen viestinnän. Arvostava vuorovaikutus on keskeinen osa sisäistä viestintää, ja koska palautetilanteet ovat organisaatiossa tyypillisesti vuorovaikutustilanteita, myös palauteviestintää tarkastellaan osana sisäistä viestintää.

¹ Valtiovarainministeriössä työyhteisöviestintää ja sisäistä viestintää pidetään merkitykseltään samoina (Valtiovarainministeriö, 2024c).



Kuvio 1. Organisaation viestinnän muotoutuminen tutkimuskontekstissa.

2.3 Symmetrinen sisäinen viestintä

Organisaation sisäisessä viestinnässä hyödynnetään sekä muodollisia että epämuodollisia kanavia, kuten uutiskirjeitä ja intranettejä, joiden kautta jaetaan tietoa, selitetään toimenpiteiden ja muutosten taustoja, sitoutetaan henkilöstöä sekä vahvistetaan organisaatiomielikuvaa (Dahlman & Heide, 2020, s. 1; Joki, 2024, s. 165). Nykypäivänä työntekijät näyttävät kuitenkin suosivan vähemmän perinteisiä viestintämuotoja, kuten muistioita, uutiskirjeitä, raportteja ja toimintaohjeita (Men, 2014), joiden tavoitteena on pitää henkilöstö ajan tasalla toiminnan tavoitteista, muutoksista, taloudellisesta tilanteesta ja sidosryhmistä sekä tehostaa ja sujuvoittaa työtä (Joki, 2024, s. 165). Tällainen tiedonjako on esimerkki vertikaalisesta, ylhäältä alas kulkevasta viestinnästä. Käytännössä tämä voi tarkoittaa esimerkiksi ylimmän johdon ohjeita keskijohdolle tai suoraan asiantuntijoille ja muille toimihenkilöille. Ylhäältä alas kulkeva tieto on yleensä muodollista. (Turner & West, 2018, s. 169). Menin (2014) mukaan työntekijät kuitenkin toivovat saavansa tietoa organisaation päätöksistä, muutoksista ja tapahtumista sähköpostitse tai esimerkiksi suorien esihenkilöidensä kanssa käytyjen keskusteluiden välityksellä.

Ylhäältä alas suuntautuvan viestinnän vastakohtana on alhaalta ylös kulkeutuva viestintä, joka tarkoittaa alaisen viestimistä esihenkilölle tai johdolle. Tällainen viestintä on yleensä

ohjeiden antamisen sijaan esimerkiksi kysymyksiä, tiedonvaihtoa tai palautetta, jonka alainen esittää lähiesihenkilölleen. Samalla organisaation tasolla toimivien kollegoiden välistä viestintää kuvataan puolestaan horisontaalisena viestintänä. Nämä viestinnän muodot voivat olla joko muodollisia tai epämuodollisia, riippuen vuorovaikutustilanteesta. (Turner & West, 2018, s. 169). Vaikka organisaatiot ovat perinteisesti painottaneet ylhäältä alas suuntautuvaa viestintää, esimerkiksi Ala-Kortesmaan ja Puusan (2019) tutkimus korostaa alhaalta ylös kulkevan viestinnän ja palautteen merkitystä asiantuntijatyössä. Nykypäivän työyhteisöissä toimivan sisäisen viestinnän ja palautteen nähdään suuntautuvan vastavuoroisesti kaikkiin edellä mainittuihin suuntiin eli ylös, alas ja horisontaalisesti (Honkala ja muut, 2022, s. 120; Men, 2014). Tätä kutsutaan symmetriseksi sisäiseksi viestinnäksi (Men, 2014), jonka näkymistä asiantuntijaorganisaatiossa visualisoidaan kuviossa 2.



Kuvio 2. Symmetrinen sisäinen viestintä asiantuntijaorganisaatiossa.

Organisaatioiden kannattaa pyrkiä symmetriseen eli vastavuoroiseen ja monitahoiseen viestintään, koska sillä on havaittu olevan monia positiivisia vaikutuksia. Symmetrinen sisäinen viestintä yhdessä reagoivan johtamisen kanssa voi parantaa työyhteisön ilmapiiriä ja edistää työntekijöiden kannustavaa käyttäytymistä (Men & Yue, 2019). Tällaisen vuorovaikutteisen ja läpinäkyvän sisäisen viestinnän on huomattu muun

muassa vahvistavan työntekijöiden luottamusta, työtyytyväisyyttä (Andreu Perez ja muut, 2022) ja sitoutumista organisaatioon (Kang & Sung, 2017) sekä rohkaisevan heitä pyytämään palautetta aktiivisemmin useista eri lähteistä, kuten esihenkilöiltä ja oman tai muiden osastojen työntekijöiltä (Lee & Kim, 2021). Symmetrinen sisäinen viestintä korostaa samalla organisaation koko henkilöstön kollektiivista vastuuta osaamisen kehittämisestä, mikä näkyy tyypillisesti työntekijöiden aktiivisena osallistumisena vuorovaikutukseen ja kehittämistyöhön (Ala-Kortesmaa & Puusa, 2019).

2.4 Organisaatiokulttuuri viestinnän perustana

Kulttuurit ovat monimutkaisia ja jatkuvasti muovautuvia kokonaisuuksia (Turner & West, 2018, s. 33). Kulttuuri määrittelee, kuinka ihmiset toimivat yhteisössä, sillä se muodostuu ryhmäkäyttäytymisestä, joka syntyy yhteisten tilanteiden ja haasteiden kohtaamisen myötä. Tehokkaiksi osoittautuvat toimintatavat muuttuvat hyväksytyiksi ja siirtyvät osaksi yhteisön arvoja, normeja ja uskomuksia. (Schein & Schein, 2016, s. 6). Organisaatiokulttuuri on sosiaalinen kokonaisuus, joka mukailee organisaation arvoja, etiikkaa, toiminta- ja ajatusmalleja sekä normeja (Kukovec ja muut, 2021; Turner & West, 2018, s. 33). Nämä asenteet ja uskomukset puolestaan säätelevät ihmisten käyttäytymistä työyhteisössä eli toimintakulttuuria. Näin ollen organisaatiokulttuuri vaikuttaa merkittävästi siihen, miten työntekijät suhtautuvat työhönsä ja toisiinsa. (Mumby & Kuhn, 2019; Vercic, 2021).

Organisaatiokulttuuri määrittelee myös, millainen viestintäkulttuuri työyhteisössä on, eli millä tavalla ihmiset ovat keskenään vuorovaikutuksessa ja kuinka työyhteisössä viestitään (Juholin, 2022, s. 138). Tämä korostaa sisäisen viestinnän ja organisaatiokulttuurin roolia ilmapiirin sekä työntekijöiden asenteiden ja kokemusten muovaajana (Hoogervorst ja muut, 2004; Men & Yue, 2019). Andreu Perez ja muut (2022) vahvistavat, että organisaation viestinnän ollessa vastavuoroista tavallisessa arjessa, työntekijät mitä todennäköisimmin kokevat tulevansa kuulluiksi ja arvostetuiksi, mikä puolestaan lisää heidän halukkuuttaan toimia organisaation hyväksi myös haastavissa

tilanteissa. Vastavuoroisuutta, arvostusta, avoimuutta, luottamusta ja palauteviestintää korostava viestintäkulttuuri edistää myönteisten tunnetilojen kehittymistä organisaatiossa. Tällainen viestintäympäristö heijastaa arvoja, jotka painottavat työntekijöiden osallistamista, tiedon jakamista, yhteistyötä ja kollektiivista päätöksentekoa. (Men & Yue, 2019). Positiivinen viestintäkulttuuri voi siis vahvistaa organisaation ja työntekijän välistä suhdetta sekä lisätä henkilöstön myönteistä viestintäkäyttäytymistä (Vercic, 2021). Toisin sanoen toimiva viestintäkulttuuri on tekijä, joka voi rikastuttaa ihmissuhteita ja edistää työyhteisön tehokkaampaa kehittymistä (Barker & Camarata, 1998).

2.5 Arvostavan vuorovaikutuksen merkitys

Arvostus on yksi ihmisen perustarpeista, ja voimaantumisen ja yhteenkuuluvuuden tunteet sekä tunnustuksen saaminen osaamisesta ja asiantuntijuudesta lisäävät arvostuksen kokemuksia (Hall ja muut, 2024). Työntekijät kokevat arvostusta, kun organisaatiossa priorisoidaan henkilökohtaisia kohtaamisia ja kun he saavat huomiota ja apua, erityisesti kiireellisten tehtävien yhteydessä. Ihmiset myös haluavat kuulla selkeästi, mitä heissä arvostetaan eli positiivinen vahvistus koetaan mieluisimmaksi tavaksi saada arvostusta. (White, 2017). Arvostuksen tunne perustuu siis yleensä siihen, kuinka työntekijöitä kohdellaan organisaatiossa ja tämä kokemus voi välittyä työntekijälle joko suoraan tai epäsuorasti (Rogers & Ashforth, 2017). Kuitenkin työntekijät pitävät tärkeänä erityisesti sitä, että työnantaja huomioi, millä tavalla juuri oman organisaation työntekijät toivovat arvostusta osoitettavan (White, 2017).

Arvostuksen kokemukset työssä vaikuttavat merkittävästi työntekijöiden oppimiseen ja kehittymiseen, sillä ne vahvistavat psykologista turvallisuutta. Tämä turvallisuus mahdollistaa avoimen keskustelun, uusien ehdotusten jakamisen, palautteen vastaanottamisen ja yhteistyön ilman huolta negatiivisista seurauksista, kuten häpeästä tai rangaistuksesta. Psykologisen turvallisuuden tunne työyhteisössä edistää siis oppimista, luovuutta, innovointia ja ongelmanratkaisua. (Edmondson, 1999). Sen sijaan

arvostuksen puute voi heikentää motivaatiota ja sitoutumista työhön (Hall ja muut, 2024).

Ihmiset kokevat arvostuksen eri tavoin (Rogers & Ashforth, 2017). Yleisesti on kuitenkin katsottu, että arvostava viestintä ja toimintakulttuuri perustuvat kunnioittavaan käytökseen ja ystävälliseen vuorovaikutukseen, jossa erilaisuus ja monenlaiset näkemykset hyväksytään (Bright ja muut, 2006). Kupias ja muut (2011, s. 122) korostavat, että arvostava vuorovaikutus tarkoittaa jokaisen näkemyksien kuuntelemista ja avointa keskustelua myös silloin, kun mielipiteet eroavat toisistaan. Arvostus voidaan nähdä myös lähestymistapana, jossa yksilö tunnistaa ja vahvistaa positiivisesti ympärillään olevia asioita kuten ihmisiä, resursseja ja mahdollisuuksia. Tämä voi lisätä kiitollisuuden tunnetta ja parantaa ihmissuhteita. Arvostavassa vuorovaikutuksessa ihmiset ovat avoimia uusille näkökulmille ja oivalluksille, mikä voi muuttaa heidän aikaisempia käsityksiään ja vahvistaa sitoutumista organisaatioon. Uudet oivallukset voivat myös lisätä halua aktiivisempaan osallistumiseen. (Bright ja muut, 2006). Arvostava vuorovaikutus on tärkeää myös siksi, että se edistää positiivista tunneilmastoa ja myönteistä käyttäytymistä työyhteisössä (Rantanen ja muut, 2020). Samalla arvostava vuorovaikutus ja toimintakulttuuri vahvistavat yhteisöllisyyttä ja auttavat luomaan myönteisen ympäristön, joka kestää myös työelämän paineet ja haasteet (Hakanen, 2018, s. 59).

2.6 Viestintä valtionhallinnossa

Suomen hallintorakenne koostuu valtion korkeimmista toimielimistä, joihin kuuluvat eduskunta, tasavallan presidentti, valtioneuvosto, itsenäiset tuomioistuimet sekä valtionhallinto ja muu julkinen hallinto. Näistä valtionhallinto jakautuu valtion keskus-, alue- ja paikallishallintoon. Ministeriöt sekä niiden alaiset valtakunnalliset virastot ja laitokset kuuluvat keskushallintoon. Ministeriöitä on yhteensä kaksitoista. Aluehallinnon viranomaisia ovat kuusi aluehallintovirastoa ja viisitoista elinkeino-, liikenne- ja

ympäristökeskusta. Paikallistasolla toimivat yksitoista poliisilaitosta ja viisitoista työ- ja elinkeinotoimistoa. (Valtiovarainministeriö, n.d. -b).

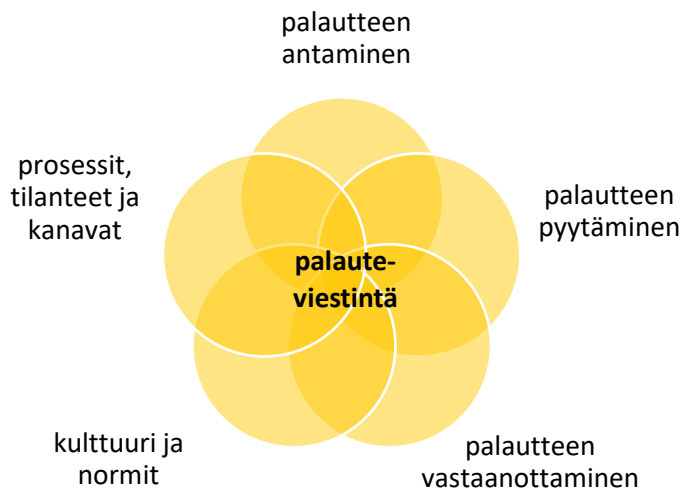
Valtionhallinnon toiminta perustuu strategiseen suunnitteluun ja johtamiseen. Strategia tavallisesti sisältää organisaation keskeiset tavoitteet, toimintaperiaatteet sekä arvot, vision ja mission. Valtionhallinnon suuntaviivoja määrittelevät ja ohjaavat poliittiset päätöksentekaelimet ja lainsäädäntö. (Johanson, 2019; Modell, 2012). Strategisessa johtamisessa korostetaan pitkän aikavälin tavoitteiden saavuttamista ja niiden toteutumisen seuranta. Tässä prosessissa johto kehittää strategiat ja keskijohto tyypillisesti huolehtii strategian käytännön toteutuksesta sekä henkilöstön sitouttamisesta. (Johanson, 2019; Mantere, 2008).

Viestintä on välttämätön osa strategisen johtamisen kokonaisuutta (Valtionhallinnon viestintäsuositus, 2023) ja organisaatiokohtaisessa viestintästrategiassa määritellään tavallisesti viestinnän periaatteet ja johtamisen kulmakivet (Cornelissen & Cornelissen, 2023). Suomessa valtionhallinnon viestintäsuositus (2023) toimii viestinnän strategisena perustana, joka asettaa valtionhallinnon viestinnälle keskeiset arvot ja ohjaa sen organisaatioiden toimintaa viestinnän kehittämisessä. Suositus myös kuvaa viestintäympäristön muutoksia ja niiden vaikutuksia, jotka organisaatiot voivat huomioida omien viestintästrategioidensa ja -ohjeidensa laadinnassa. Näin suositus auttaa varmistamaan, että viestinnän periaatteet ja toimintamallit viedään käytäntöön koko valtionhallinnon tasolla. Sisäisen viestinnän osalta suosituksessa korostetaan avointa tiedonkulkua ja vastavuoroista vuorovaikutusta. (Valtioneuvoston kanslia, 2023).

3 TOIMIVA PALAUTEVIESTINTÄ JA -KULTTUURI

Palautteella tarkoitetaan tietoa, jota ihmiset tavallisesti tarjoavat toisilleen toiminnan tarkkailun ja arvioinnin tuloksena. Saadun palautteen myötä ihmiset voivat reflektoida sekä parantaa omaa osaamistaan ja toimintaansa. (Hattie & Timperley, 2007). Työympäristössä annettu palaute keskittyy usein työntekijän yksittäisiin työsuorituksiin tai yleiseen suoriutumiseen, jota arvioidaan suhteessa organisaation odotuksiin (Aguinis ja muut, 2012; Steelman & Williams, 2019, s. 2).

Palautetta ilmiönä on tutkittu monilla eri tieteenaloilla, mutta siitä huolimatta tutkimuksissa ja kirjallisuudessa sitä on lähestytty lähinnä palautteen antamisen näkökulmasta. Suomalaisessa kirjallisuudessa ei ole palautteen antamiseen, pyytämiseen ja vastaanottamiseen viittaavaa kattokäsitettä. Koska palautteeseen ilmiönä ja toimintana liittyy usein vähintään kaksi osapuolta, kyse on kuitenkin monimutkaisemmasta prosessista, jossa tulisi ottaa huomioon useita osatekijöitä (Anseel ja muut, 2018). On tarkoituksenmukaista huomioida palautteen vastavuoroinen ja dynaaminen luonne sekä sen eri kontekstit, muodot, vaiheet ja osapuolet (Anseel & Brutus, 2019, s. 29–34), minkä vuoksi sille on tässä tutkielmassa kehitetty oma termi: **palauteviestintä**. Tällä tarkoitetaan kokonaisuutta, joka muodostuu palautteen antamisen, pyytämisen ja vastaanottamisen tavoista sekä tapauskohtaisista kulttuuritekijöistä, normeista ja prosesseista erilaisissa tilanteissa ja kanavissa (ks. kuvio 3).



Kuvio 3. Palauteviestinnän kokonaisuus.

Palauteviestinnän tavoitteena on oppia uutta sekä vahvistaa hyväksi katsottuja toimintatapoja ja toisaalta korjata asioita, joissa nähdään olevan kehitettävää (Leadership, 2019, s. 2; Oulasmaa & Pesonen, 2022). Toisin sanoen sen perimmäinen tarkoitus on tukea oppimista ja jatkuvaa kehitystä (Argyris, 2002; Schürmann & Beausaert, 2016). Toiminnan ohjaaminen palautteen kautta on tärkeää, sillä organisaation suorituskyvyn tiedetään määräytyvän suurelta osin työntekijöiden käyttäytymisen tuloksena (Hoogervorst ja muut, 2004).

Työympäristössä palauteviestintä ei kuitenkaan ole ainoastaan kehittämisen väline, vaan tapa osoittaa huomiota ja arvostusta muiden työpanosta kohtaan – positiivinen ja kannustava palaute toiminnasta ja aikaansaannoksista voi parantaa yhteishenkeä ja lisätä työntekijän yhteenkuuluvuuden tunnetta työyhteisössä (Hakanen, 2018, s. 59). Näin ollen palauteviestinnällä on keskeinen rooli niin henkilökohtaisessa kehittämisessä kuin työyhteisön hyvinvoinnin ja tehokkuuden tukemisessa. Onnistuneesti toteutettu palautetilanne voi vahvistaa työntekijän voimavaroja kuten työn imua ja työhyvinvointia

(Hakanen, 2018, s. 32–59) sekä parantaa työntekijöiden sitoutumista, motivaatiota ja tyytyväisyyttä (Adler ja muut, 2016; Aguinis ja muut, 2012).

Palaute voi olla luonteeltaan myönteistä, positiivista ja kannustavaa tai korjaavaa, rakentavaa ja kehittävää. Yleensä myönteinen palaute tuo energiaa, herättää positiivisia tunteita ja motivoi (Hakanen, 2017), kun taas korjaava palaute voidaan nähdä jopa negatiivisena riippuen siitä, millä tavalla palaute annetaan ja kuinka ihminen tulkitsee saamansa palautteen (Aguinis ja muut, 2012). Jotta kaikki palautetilanteet olisivat onnistuneita eli saisivat aikaan positiivisia tunteita ja parantaisivat suorituskykyä, ne edellyttävät arvostavaa vuorovaikutusta, palautteen oikeudenmukaisuutta ja aiheellisuutta sekä molemminpuolista luottamusta (Kupias ja muut, 2011, s. 121).

Palautekulttuuri muodostuu siitä, millä tavoin organisaatiossa suhtaudutaan palautteeseen (London & Smither, 2002). Organisaatioissa, joissa palautetta hyödynnetään aktiivisesti ja ihmiset tuntevat olonsa mukavaksi pyytäessään, antaessaan ja vastaanottaessaan palautetta, voidaan sanoa olevan vahva palautekulttuuri (Anseel & Brutus, 2019, s. 35; London & Smither, 2002). Mitä enemmän organisaatiossa korostetaan palauteviestinnän merkitystä, sitä enemmän ihmiset käyttävät aikaa ja energiaa sen tietoiseen käsittelyyn. Palauteystävällinen kulttuuri edellyttää psykologisesti turvallista työympäristöä, keskinäistä luottamusta sekä viestinnän vastavuoroisuutta ja joustavuutta kaikilla organisaation tasoilla. Nämä olosuhteet taas edistävät avointa viestintää, joka tukee palautteen hakemista ja hyödyntämistä sekä parantaa työntekijöiden suoriutumista (Baker ja muut, 2013; London & Smither, 2002).

Esihenkilöillä on keskeinen rooli palautekulttuurin luomisessa (Leadership, 2019; London & Smither, 2002). Sitä vahvistaakseen he voivat varmistaa, että työntekijöillä on käytössään yhteinen kanava tiedon jakamiseen ja epämuodolliseen keskusteluun, viestiä itse avoimesti ja vuorovaikutteisesti sekä olla helposti saatavilla ja kohdata alaisiaan säännöllisesti. He voivat myös itse antaa ennakoivaa palautetta (Ellison ja muut, 2022) tai lisätä palauteviestinnän määrää ja laatua, luoda palauteviestinnälle säännöllisiä ja

turvallisia tilanteita sekä kannustaa työntekijöitä antamaan myös toisilleen palautetta (Eva ja muut, 2019). (Leadership, 2019, s. 45).

On kuitenkin tärkeää huomata, että esihenkilöiden ohjaus ja tekninen tuki eivät yksinään riitä laskemaan kynnystä palautteen hakemiseen erityisesti etätyössä. Tästä syystä organisaatiossa tulisi korostaa vastavuoroisen palauteviestinnän tärkeyttä, jotta työntekijät tunnistaisivat oman roolinsa toimivan palautekulttuurin rakentamisessa sekä antaisivat että pyytäisivät palautetta itse aktiivisesti eri työympäristöissä. (Jansson & Kangas, 2024). Kaikki työntekijät voivat osaltaan vaikuttaa palautekulttuuriin, sillä se muodostuu niiden ihmisten toiminnasta, joiden kanssa yksilö on useimmiten vuorovaikutuksessa (Ellison ja muut, 2022).

Palauteviestintään ja -kulttuuriin vaikuttavat monet tekijät, kuten toimintaympäristön muutokset ja olosuhteet. Erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa lisääntyvä etä- ja hybridityö ovat herättäneet keskustelua vuorovaikutuksen ja palauteviestinnän näkökulmasta. (Baker ja muut, 2013). Janssonin ja Kankaan (2024) suomalaisiin, pääosin etätyötä tekeviin yrityksiin kohdistuvan tutkimuksen mukaan johtajien ja alaisten välinen vuorovaikutus ja palauteviestintä eivät kuitenkaan ole vähentyneet etätyön myötä. Myös muut ympäristötekijät, kuten kiire ja epävarmuus, voivat lisätä työntekijöiden tarvetta palautteelle. Jos palautetta ei anneta kiireen vuoksi, työntekijöiden epävarmuus voi kasvaa, mikä puolestaan saattaa johtaa merkityksettömyyden tunteeseen (Hakanen, 2017) tai kokemukseen siitä, etteivät he saa riittävästi ohjausta ja tukea (Ahonen & Lohtaja-Ahonen, 2014, s. 56).

Palautekulttuuri ohjaa siis vahvasti sitä, millaista organisaation palauteviestintä on, eli missä tai miten palautetta annetaan, pyydetään ja vastaanotetaan tai millainen palaute on tarkoituksenmukaista ja hyvää. Siksi organisaatiossa on tärkeää asettaa suuntaviivat ja normit sille, millaisia sääntöjä tai tapoja noudatetaan erilaisissa vuorovaikutus- ja palautetilanteissa. (Kupias ja muut, 2011, s. 102–103; London & Smither, 2002).

3.1 Palautteen antaminen

Hyvästä tarkoituspästäään huolimatta palautteen antaminen koetaan monesti vaikeana ja ihmiset saattavat vältellä palautteen antamista sen pelossa, että onnistuvat tahattomasti satuttamaan muiden tunteita (Argyris, 2002; Oulasmaa & Pesonen, 2022). Siksi palautteen antamisessa korostuvat ennen kaikkea tunnetaidot ja sillä on valtava merkitys, millä tapaa ja mihin asioihin fokusoiden palautetta annetaan (Oulasmaa & Pesonen, 2022, s. 19). Esimerkiksi yksinomaan ihmisen heikkouksiin perustuvaan lähestymistapaan on huomattu liittyvän lähinnä kielteisiä seurauksia. Sen sijaan palautetta antaessa suositellaan ensisijaisesti hyödynnettävän vahvuuksiin perustuvaa lähestymistapaa, joka keskittyy siihen, mitä työntekijä tekee jo hyvin ja kannustaa näiden vahvuuksien hyödyntämiseen entisestään. (Aguinis ja muut, 2012). Lisäksi palaute on tehokkaampaa silloin, kun arvio kohdistuu käytökseen tai toimintaan eikä yksilön henkilökohtaisiin ominaisuuksiin (Adler ja muut, 2016; Leadership, 2019, s. 6).

Korjaavan palautteen antaminen edellyttää rehellisiä ja konkreettisia ehdotuksia sekä asiallista ja selkeää viestintää, eli on tärkeää asettua vastapuolen asemaan ja välttää loukkaavia ilmaisuja (Kniivilä ja muut, 2017, s. 45). Työntekijät ovat eniten motivoituneita muuttamaan toimintaansa, kun korjaava palaute toimitetaan harkitulla tavalla. Siksi palautteen antajan on hyvä huomioida myös sanaton viestintä, sillä palautteen vastaanottaja voi sanojen lisäksi tehdä tulkintoja myös elekielistä. (Kupias ja muut, 2011, s. 126–127). Toisin sanoen, jotta annettu palaute palvelisi tarkoitustaan eli auttaisi toiminnan kehittämisessä, tulee palautteen antajan viestiä siitä kohteliaasti ja toista osapuolta arvostavasti (Steelman & Rutkowski, 2004). Siksi Hakanen (2017) suosittelee, ettei palautetta annettaisi esimerkiksi väsyneenä tai ärtyneenä.

Jotta palaute voi olla tehokasta, sen tulee lisäksi olla täsmällistä (Ellison ja muut, 2022; Goodman ja muut, 2004). Palautteen antajan suositellaan kuvailevan selkeästi, mistä tilanteesta on kyse ja millaisia vaikutuksia toiminnasta on seurannut. Näin myös vastaanottaja osaa todennäköisemmin kohdentaa, mitä saatu palaute koskee.

(Leadership, 2019, s. 2–7). Tarkasti esitetyn palautteen on jo pitkään nähty edistävän tehokkaampaa oppimista ja parempia suorituksia (Goodman ja muut, 2004). Siksi sekä rakentavassa että kannustavassa palautteessa tulisi välttää antamasta liikaa yleisluonteisia ilmaisuja. Esimerkiksi myönteisenä palautteena tarkoitettu ”hyvää työtä” saattaa herättää vain kysymyksiä siitä, mikä työssä oli erityisen hyvää. Näin ollen myös myönteinen palaute on hyödyllisintä silloin, kun sitä perustellaan konkreettisin esimerkein. (Aguinis ja muut, 2012).

Myös palautteen antamisen ajankohdalla on merkitystä – välittömän kannustavan palautteen on todettu johtavan korkeampiin suorituskykyarvioihin, kuin myöhemmin annetun palautteen (Lechermeier ja muut, 2020). Hakanen (2017) kuvailee arkisten, epämuodollisten kohtaamisten lomassa välitettyä hyväksyntää ja kehuja mikropalautteeksi, jonka myötä voi antaa helposti välitöntä palautetta. Myönteisen mikropalautteen saaminen työtovereilta, esihenkilöltä tai jopa itseltään on tärkeä osa hyvinvointia, sillä ihminen tyypillisesti kaipaa tunnustusta tekemästään työstä (Hakanen, 2018, s. 53; Hall ja muut, 2024). Siksi palautetta kannattaa antaa pian palautteen tarpeen havaitsemisen jälkeen, jotta se on mahdollisimman hyödyllistä ja merkityksellistä (Leadership, 2019, s. 38).

Kaikenlaisen palautteen antamiseen liittyvä ajankohta, kanava, tilanne ja ympäristö on syytä suunnitella huolellisesti. Palaute tulee antaa yksityisesti vain asianosaisten kesken ainakin silloin, kun kyse on korjaavasta palautteesta. Sen antaminen suuren joukon edessä voi tuntua halventavalta ja aiheuttaa enemmän haittaa kuin hyötyä. On hyvä tuntea myös työyhteisönsä, sillä vaikka myönteinen palaute voidaan useimmiten hyväksyä muiden läsnä ollessa, palautteen antaminen julkisesti voi tuntua joistain ihmisistä epämukavalta. (Aguinis ja muut, 2012; Ellison ja muut, 2022). Sopivan palautetilanteen harkinta korostuu etä- ja hybridityöympäristöissä, joissa viestintäkanavien valinta on keskeistä palautteen väärintulkintojen välttämiseksi (Jansson & Kangas, 2024).

Aguinis ja muut (2012) korostavat myös vastapuolen osaamisen, taitojen ja työn vaatimusten tuntemusta. Työn tuntemuksen nähdään lisäävän arvostavaa suhtautumista ja uskottavuutta (Aguinis ja muut, 2012) ja se voi auttaa myös palautteen antajaa arvioimaan toisen työtä selkeämmin (Kupias ja muut, 2011, s. 121). Vaikka työn tuntemus parantaa mahdollisuuksia työn objektiiviseen tarkasteluun, yhtenä palautteen kompastuskivistä voidaan kuitenkin pitää sitä, että havainnot omasta tai toisen ihmisen toiminnasta voivat helposti olla varsin subjektiivisia ja perustua palautteen antajan henkilökohtaisiin tuntemuksiin ja kokemuksiin (Oulasmaa & Pesonen, 2022). Tämän vuoksi palautetilanteiden tulisi olla vuorovaikutteisia ja hyvämielisiä keskusteluja, joissa kaikki osapuolet voivat yhdessä peilata näkemyksiään. Palautteen antaja voi aloittaa keskustelun esimerkiksi kysymällä tarkentavia kysymyksiä tai vastaanottajan näkemystä käsitellystä aiheesta (Aguinis ja muut, 2012). Oikeudenmukainen palautetilanne on vastavuoroinen keskustelu, jossa kaikkien osapuolien tulee saada osallistua. Siksi palautteen antaminen ei ole tehokasta silloin, jos palautteen antaja arvioi toisen toimintaa vain yksisuuntaisesti. (Kupias ja muut, 2011, s. 122–126; Oulasmaa & Pesonen, 2022).

3.1.1 Esihenkilö-alais-palaute

Tehokas palautteen antaminen koetaan vaikeaksi niin esihenkilöiden kuin muiden työntekijöiden toimesta. Erityisesti korjaavan palautteen antaminen koetaan yleisesti epämiellyttävänä ja haasteellisena tehtävänä. (Aguinis ja muut, 2012; Ellison ja muut, 2022). Perinteisessä mallissa palaute on nähty prosessina, jossa esihenkilö antaa alaiselleen palautetta tämän toiminnasta ja suorituksista. Työntekijät myös näyttävät odottavan palautetta nimenomaan esihenkilöltään ja pitävän sitä itsestäänselvytenä. (Eva ja muut, 2019). Esihenkilön antama palaute alaiselle on vertikaalista viestintää, jossa palaute liikkuu organisaation hierarkiassa ylhäältä alas ja perustuu usein esihenkilön vastuuseen ohjata ja tukea alaisiaan (Kupias ja muut, 2011, s. 18–19). Vaikka palautteen antaminen ei ole yksinomaan esihenkilön vastuulla (Oulasmaa & Pesonen, 2022 s. 32), esihenkilöt ovat merkittävässä roolissa edistämässä arjen oppimista ja

yhteisön kehitystä toimimalla palautteen antajina, tiedon jakajina ja roolimalleina (Schürmann & Beusaert, 2016). Erityisesti etä- ja hybridityömallissa johtajien ja esihenkilöiden rooli päivittäisen viestinnän ja palauteviestinnän mahdollistajina korostuu (Jansson & Kangas, 2024). Tukeakseen avointa palautekulttuuria, esihenkilö voi omalla keskustelevalle otteellaan edistää keskustelevaa vuorovaikutusta (Joki, 2024 s. 166). Säännölliset ja epämuodolliset kohtaamiset esihenkilön ja alaisten kesken avaavat mahdollisuuden jatkuvalle, vastavuoroiselle palauteviestinnälle (Anseel & Brutus, 2019, s. 29).

Myös hyvä johtaminen luo pohjan vastavuoroisuudelle ja keskinäiselle kunnioitukselle, mikä tukee avointa viestintää ja tasavertaista kohtelua työyhteisössä (Ala-Kortesmaa & Puusa, 2019). Esihenkilöiden antamalla rakentavalla palautteella pyritään tukemaan työntekijän kehittymistä ja parantamaan suorituskkyä, mikä puolestaan voi vahvistaa työmotivaatiota ja työtyytyväisyyttä (Guo ja muut, 2023). Aguinis ja muut (2012) suosittelevat palautteenannossa yksilön vahvuuksien korostamista, mikä rohkaisee työntekijöitä hyödyntämään ja kehittämään omia taitojaan entisestään. Erilaisista johtamismalleista esimerkiksi transformatiivinen johtajuus mukailee tällaista kannustavaa tyyliä. Tälle johtamismallille pidetään ominaisena selkeää viestintää ja luottamuksen rakentamista (Bakker ja muut, 2023), yksilöllistä huomioimista sekä kannustamista oma-aloitteisuuteen, oman osaamisen kehittämiseen ja vahvuuksien hyödyntämiseen. Tämän johtamismallin tiedetään olevan positiivisesti yhteydessä työntekijöiden työtyytyväisyyteen (Khan ja muut, 2020), myönteiseen asennoitumiseen ja organisaatioon sitoutumiseen sekä symmetriseen viestintään (Men, 2014).

Erityisesti esihenkilön on syytä lähestyä korjaavan palautteen antamista huolellisesti (Aguinis ja muut, 2012). Zadan ja muiden (2022) mukaan esihenkilön antama negatiiviseksi tulkittu palaute voi lisätä työntekijöiden häpeän tunnetta, vaikka heidän työsuhteensa olisikin yleisesti erinomainen. Lisäksi on suositeltavaa tarjota korjaava palaute tasapainossa vahvistavan ja kannustavan palautteen kanssa, jotta korjaavastakin palautetilanteesta voi jäädä vastaanottajalle myönteinen tunnetila (Aguinis ja muut,

2012; Kupias ja muut, 2011, s. 123). Korjaavaa palautetta ei kuitenkaan tule peitellä myönteisen palautteen avulla, vaan kommunikoida suoraan, jotta vastaanottaja ymmärtää viestin selkeästi (Leadership, 2019, s. 7). Alaisen ohjeistamisen lisäksi voi tapauskohtaisesti olla tarpeellista sisällyttää tilanteeseen myös konkreettinen kehityssuunnitelma ja seurata edistymistä (Aguinis ja muut, 2012).

Palautteen antaminen kuuluu kuitenkin kaikille – ei vain esihenkilöille (Oulasmaa & Pesonen, 2022, s. 32). Palauteviestintä on tehokkaampaa, jos se kulkee myös alhaalta ylös, jolloin alainen antaa palautetta esihenkilölleen. Myös johtajien suositellaan hakevan aktiivisesti palautetta muilta, olipa se sitten kollegoilta, esihenkilöiltä tai alaisilta. (Kurian ja muut, 2024). Palaute on kaikkein hyödyllisintä, kun se kulkee organisaatiossa symmetrisesti suuntaan ja toiseen. (Baker ja muut, 2013; Men, 2014; Oulasmaa & Pesonen, 2022, s. 32).

3.1.2 Vertaispalaute

Jos alaiset kokevat, etteivät saa tarpeeksi palautetta esihenkilöltään, he saattavat hakea herkemmin vertaispalautetta muilta työtovereiltaan (Eva ja muut, 2019). Vertaispalaute on siis horisontaalista eli rinnakkaista palauteviestintää, jossa palautetta jaetaan organisaation samalla tasolla. Myös johtajat voivat hakea toisiltaan vertaispalautetta. (Kurian ja muut, 2024). Tämä on hyvä tapa monipuolistaa omia ja muiden näkemyksiä yhteisten oivalluksien kautta (Kupias ja muut, 2011, s. 18). Vertaispalaute toimii hyvänä lisäresurssina esihenkilöltä saadun palautteen lisäksi (Eva ja muut, 2019) ja sillä on osoitettu olevan myönteisiä oppimistuloksia (Panadero & Alqassab, 2019). Vertaispalaute on hyvä esimerkki epämuodollisesta arkioppimisesta, sillä se voi olla tavallista kollegojen välistä keskustelua työssä, jossa jaetaan tietoa ja osaamista (Kupias ja muut, 2011, s. 18). Vertaispalaute ei korvaa täysin esihenkilöltä saatua palautetta, mutta erityisesti suurissa organisaatioissa palautteen hallittavuus voi olla haasteellista, joten organisaatiot saattavat joutua luottamaan esihenkilön ohjausta enemmän

vertaispalautteeseen oppimista edistävänä tekijänä (Eva ja muut, 2019; Tannenbaum, 1997).

Tehokkaan vertaispalautteen antamistavoista on osin ristiriitaisia tutkimustuloksia. Muun muassa anonyymien kirjallisten palautelomakkeiden on odotettu poistavan palautetilanteiden aiheuttamaa jännitettä, jota saattaa ilmetä, kun palautetta annetaan suoraan työtoverilta toiselle (Panadero & Alqassab, 2019). Anonyymit palautelomakkeet voivat kuitenkin olla ristiriidassa sen kanssa, että palautetta tulisi tiedettävästi antaa mieluiten kasvotusten (Ellison ja muut, 2022) vastavuoroisella ja vuorovaikutteisella tavalla (Baker ja muut, 2013; Kupias ja muut, 2011, s. 122–126; Oulasmaa & Pesonen, 2022) sekä tarkasti ja selkeästi (Aguinis ja muut, 2012; Goodman ja muut, 2004), jotta tilanne on oikeudenmukainen sekä arvostava ja vastaanottaja osaa kohdentaa, mitä annettu palaute koskee.

3.2 Palautteen pyytäminen

Palautekulttuuri vaikuttaa merkittävästi siihen, pyydetäänkö työyhteisössä palautetta aktiivisesti. Palautteen pyytäminen useilta eri tahoilta lisää palautteen uskottavuutta ja edistää oppimista tehokkaasti (London & Smither, 2002; Saedon ja muut, 2012), mutta se edellyttää työntekijältä halua kuulla ja ymmärtää muiden näkemyksiä (Ahonen & Lohtaja-Ahonen, 2014, s. 136).

Palautehakuinen työntekijä pyytää muita todennäköisemmin palautetta, ja palautehakuksella käyttäytymisellä tiedetään olevan monia hyötyjä. Palautehakuisuuden on todettu edistävän sosiaalisten suhteiden rakentumista ja verkostoitumista sekä lisäävän työyhteisöön integroitumista ja työtyytyväisyyttä. (Anseel ja muut, 2015; Ashford ja muut, 2016). Sekä uudet että kokeneet työntekijät voivat hyötyä palautehakuisuudesta. Uudet työntekijät käyttävät palautetta tukena työympäristöön sopeutumisessa (Anseel ja muut, 2015), kun taas kokeneemmat työntekijät voivat hyödyntää sitä käyttäytymisensä säätelyssä ja ammatillisessa kehittämisessä (Chun ja

muut, 2014). Palautteen hakemisen motiivit vaihtelevat, ja joskus myös heikko työsuoritus voi toimia sysäyksenä palautteen pyytämiseksi, mikä toisaalta voi johtaa parempaan suorituskyykyyn tulevaisuudessa (Anseel ja muut, 2015). Kaikki työntekijät – myös ne, jotka eivät ole palauteorientoituneita – voivat hyötyä myönteisestä palauteympäristöstä, jossa heitä kannustetaan hakemaan palautetta aktiivisemmin (Ellison ja muut, 2022).

Organisaatioiden tulisi pyrkiä luomaan toimintakulttuuri, jossa viestintä perustuu vastavuoroisuuteen, luottamukseen ja arvostukseen. Tällainen ympäristö luo työntekijöille turvallisuuden tunteen ja rohkaisee heitä pyytämään palautetta proaktiivisesti omasta käyttäytymisestään ja työsuorituksistaan, mikä tukee samalla heidän kehittymistään ja työtehoa. (Chun ja muut, 2014).

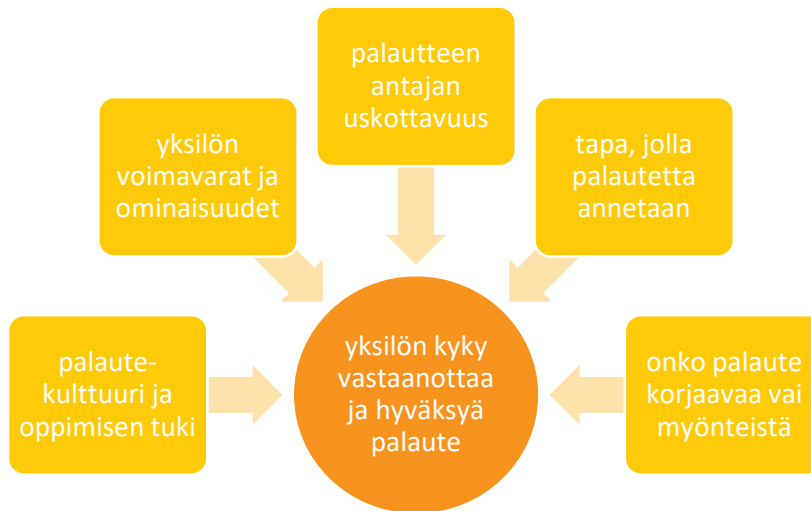
3.3 Palautteen vastaanottaminen

Koska jatkuva kehittyminen organisaatioissa on tänä päivänä väistämätöntä, palautteen merkitys kasvaa. Ala-Kortesmaan ja Puusan (2019) mukaan asiantuntijatyössä tärkein vuorovaikutustaito on kyky vastaanottaa palautetta rakentavasti ja avoimesti sekä osoittaa tämä kyky myös muille työyhteisössä. On myös hyvä tehdä oma palautteen reflektointi näkyväksi muille, sillä ajatukset eivät ole helposti toisten havaittavissa. Reflektoinnista voi viestiä esimerkiksi kertomalla oivalluksistaan esihenkilölle ja muille työyhteisön jäsenille. (Kupias ja muut, 2011, s. 19).

Palautekulttuuri ja yksilön palauteorientoituneisuus vaikuttavat siihen, miten palautetta vastaanotetaan, tulkitaan ja käytetään ajan myötä. Toisaalta yksilön asennoituminen palauteviestintään riippuu osittain oppimisen tuesta ja organisaation ilmapiiristä. Mitä enemmän työntekijä saa tukea oppimiseen ja kehittymiseen, erityisesti käyttäytymistä ohjaavan palautteen muodossa, sitä todennäköisemmin hän suhtautuu myönteisesti myös palauteviestintään. (London & Smither, 2002).

Vaikka palautteen tiedetään yleisesti olevan työntekijöille hyödyllistä, on huomionarvoista, että se on tehokasta vain silloin, kun työntekijä aidosti hyödyntää saamaansa palautetta muuttaakseen toimintaansa työssä tai parantaakseen työsuoritustaan (Anseel ja muut, 2015; Guo ja muut, 2023). Palautteesta hyötyvät eniten sellaiset ihmiset, jotka ovat kehitys- ja palauteorientuneita (Adler ja muut, 2016). Jos työntekijä ei ole palauteorientoitunut tai kykene hyödyntämään saamaansa palautetta, hän ei todennäköisesti hyödy edes huolellisesti suunnitelluista palauteprosesseista (Ashford ja muut, 2016). Palaute antaa työntekijälle mahdollisuuden tarkastella kriittisesti omaa toimintaansa ja sen vastaanottaminen rakentavasti on yksi tehokkaimmista keinoista tukea henkilökohtaista kasvua ja parantaa toimintaa (Besieux, 2017). Kuitenkin useissa palautetutkimuksissa on osoitettu, että vaikuttaakseen positiivisesti suorituskyykyyn ja toiminnan muuttamiseen, yksilön on ymmärrettävä saamansa palaute tarkasti ja ennen kaikkea hyväksyttävä se kognitiivisesti. Palautteen hyväksymiseen vaikuttaa muun muassa se, pitääkö yksilö palautteen antajaa uskottavana lähteenä. (Kinicki ja muut, 2004; London & Smither, 2002). Uskottavuuden lisäksi korjaavan palautteen laatu ja sen antamistapa vaikuttavat enemmän vastaanottajan tyytyväisyyteen ja motivaatioon kehittyä kuin itse palaute (London & Smither, 2002; Steelman & Rutkowski, 2004).

Myönteinen, kannustava palaute ymmärretään oikein ja hyväksytään kognitiivisesti todennäköisemmin kuin rakentava tai negatiiviseksi tulkittu palaute. Negatiiviseksi tulkittun palautteen on huomattu monesti johtavan kielteisiin tunnereaktioihin, kuten vihaisuuteen ja heikentyneeseen itseluottamukseen sellaisten työntekijöiden kohdalla, jotka yleisesti suoriutuvat heikosti tai yliarvioivat omat suorituksensa. Näin ollen yksilön vastaanottavaisuus on tärkeimpiä ominaisuuksia palautteesta hyötymiseen ja oppimiseen. (Brett & Atwater, 2001). Yksilön henkilökohtaiset ominaisuudet ja voimavarat, kuten vahva itsetunto ja selkeä minäkuva voivat auttaa säätelemään tunnereaktioita sekä parantamaan työsuoritusta erityisesti silloin, kun työntekijä saa rakentavaa tai korjaavaa palautetta (London & Smither, 2002; Zada ja muut, 2022).



Kuvio 4. Palautteen vastaanottamiskykyyn vaikuttavia tekijöitä.

Palautteen vastaanottamiseen vaikuttavat monet tekijät (ks. kuvio 4), mutta avoin ja kehitysorientoitunut asennoituminen edistävät oppimista sekä auttavat yksilöä tarkastelemaan asioita kriittisemmin ja laajentamaan näkökulmaansa (Adler ja muut, 2016). Myös rauhallinen kuunteleminen ja tarkentavien kysymysten esittäminen epäselvistä kohdista ovat hyviä keinoja hyödyntää palautetta parhaalla mahdollisella tavalla (Kniivilä ja muut, 2017, s. 44–45).

3.4 Oppiminen ja osaamisen kehittäminen palautteen kautta

Henkilöstön osaamisen kehittämisen tueksi organisaatiot järjestävät monesti muodollisia koulutuksia (Cerasoli ja muut, 2018), mutta suurin osa oppimisesta työssä perustuu epämuodolliseen arkioppimiseen (Bartlett & Ghoshal, 1998; Tannenbaum, 1997), kuten ongelmanratkaisuun, tiedon jakamiseen, lukemiseen, avun pyytämiseen ja palautteen vastaanottamiseen (Kittel & Seufert, 2023; van Rijn ja muut, 2013). Myös työyhteisön vuorovaikutus ja muiden ihmisten tuki ovat merkittäviä tekijöitä, joiden on huomattu edistävän arkioppimista (Schürmann & Beusaert, 2016). Arkioppimisen tehokkuus on yhteydessä muun muassa organisaatiokulttuuriin ja työympäristön

olosuhteisiin sekä yksilön henkilökohtaisiin voimavaroihin ja ominaisuuksiin, erityisesti taipumukseen käyttäytyä oppimista edellyttävällä tavalla (Cerasoli ja muut, 2018), kuten pyytämällä aktiivisesti palautetta (Anseel ja muut, 2015; Ashford ja muut, 2016). Jatkuva, epämuodollinen palauteviestintä on keskeinen osa sisäistä viestintää ja se on osoittautunut merkittäväksi työkaluksi oppimisen, kasvun ja käyttäytymisen muutoksen tukemisessa (Ellison ja muut, 2022; Schürmann & Beausaert, 2016; van Rijn ja muut, 2013).

Kuviossa 5 kuvataan sovelletusti Tannenbaumin ja muiden (2010) näkemys epämuodollisesta oppimisprosessista, joka muodostuu neljästä vaiheesta: halusta oppia, toiminnasta ja kokemuksista, palauteviestinnästä ja reflektoinnista. Tämä prosessi korostaa, että oppiminen sekä osaamisen kehittäminen edellyttävät sisäistä motivaatiota ja vuorovaikutteista tukea (Cerasoli ja muut, 2018; Schürmann & Beausaert, 2016).



Kuvio 5. Epämuodollinen oppimisprosessi (mukaillen Tannenbaum ja muut, 2010).

Epämuodollinen arkioppiminen on tyypillisesti itseohjautuvaa ja tarkoituksellista (Cerasoli ja muut, 2018). Oppiminen työelämässä vaatii yksilöltä kriittistä itsearviointia ja oman toiminnan vaikutusten tarkastelua suhteessa työyhteisöön (Argyris, 1991;

Besieux, 2017; Tannenbaum ja muut, 2010). Ilman kykyä tarkastella omaa toimintaansa, oppiminen jää usein pinnalliseksi ja tehottomaksi (Argyris, 1991). Koska yksilön oppimisen tehokkuus on yhteydessä itsetietoisuuteen (Ellison ja muut, 2022), työntekijöiden olisi hyödyllistä opetella itsensä johtamista ja reflektointia hyötyäkseen entistä paremmin saamastaan palautteesta ja parantaakseen ammatillista osaamistaan. Tämä edistää paitsi yksilön henkilökohtaista kasvua myös organisaation kehitystä kohti aktiivisesti oppivaa työyhteisöä. (Sydänmaanlakka, 2017).

Kokonaisvaltainen itsensä johtaminen on yksilön erilaisten (fyysisen, psyykkisen, sosiaalisen, henkisen ja ammatillisen) osa-alueiden kehittämistä ja johtamista. Tehokas itsensä johtaminen voi parhaimmillaan parantaa ihmisen kykyä säädellä omia asenteitaan, käyttäytymistään ja ajattelutottumuksiaan, mikä voi olla erinomainen keino pysyä mukana jatkuvassa kehityksessä. (Hattie & Timperley, 2007; Sydänmaanlakka, 2017). Käytännössä itsensä johtaminen voi näkyä esimerkiksi työntekijän kykyä hakea palautetta muilta, jolloin työntekijä osaa päättää, mistä asioista ja miten haluaa saada palautetta tai keneltä sitä pyytää (Ahonen & Lohtaja-Ahonen, 2014, s. 136).

Reflektointi on keskeinen elementti oppimisessa ja itsensä johtamisessa. Sen avulla yksilö tarkastelee kriittisesti omaa toimintaansa, tunteitaan ja ajatteluaan saadakseen syvällisemmän ymmärryksen itsestään ja tekemistään päätöksistä. (Weerakoon, 2023). Myös palauteviestintä on olennainen osa reflektointiprosessia, koska saamansa palautteen avulla yksilö voi tunnistaa vahvuuksiaan ja kehittämiskohteitaan (Besieux, 2017). Reflektointi ei kuitenkaan vaadi aina toista osapuolta eli ulkoista palautetta, vaan myös itsenäinen pohdinta on hyödyllistä (Kupias ja muut, 2011, s. 19).

On huomattu, että vuosittaisten palautekeskusteluiden sijaan työntekijöiden saaman palautteen tulisi olla osa jatkuvaa, epämuodollista vuorovaikutusta esimerkiksi arkisten kohtaamisten yhteydessä (Anseel & Brutus, 2019, s. 29; Patel ja muut, 2019, s. 97). Esimerkiksi työntekijöiden välinen avunanto tehtävissä, resurssien jakaminen ja emotionaalinen tuki ovat epämuodollisen vuorovaikutuksen ja arkioppimisen tilanteita,

jotka tukevat henkilökohtaista kasvua ja ammatillista kehitystä (Colbert ja muut, 2016). Myös arkioppimisen ja palauteviestinnän täytyy kuitenkin olla jollain tasolla suunnitelmallista – organisaation strategiassa voidaan määrittää, millaista palauteviestinnän ja oppimisen halutaan olevan. Tämä voi tarkoittaa spontaaneja vuorovaikutustilanteita, mutta myös systemaattisia kohtaamisia ja palautejärjestelmiä. (Kupias ja muut, 2011, s. 73–74).

Vahvan oppimiskulttuurin organisaatioissa on huomattu olevan yleisesti hyvä suorituskyky (Tannenbaum, 1997). Kun arkioppiminen ja avoin vuorovaikutus tuodaan kaikille eri organisaatiotasolle, se mahdollistaa tehokkaamman sopeutumisen toimintaympäristön jatkuvasti muuttuviin olosuhteisiin (Koo ja muut, 2022; Oh & Han, 2020). Tämä havainto mukailee Menin (2014) näkemystä siitä, että sisäisen viestinnän tulee olla monitasoista ja symmetristä. "Oppivan organisaation" puitteita on haastava rakentaa, jos avoin keskustelu epäonnistumisista puuttuu tai viestintä on epäsuoraa. Näin ollen organisaatiokulttuurilla on keskeinen rooli suotuisan oppimisympäristön luomisessa. (Hoogervorst ja muut, 2004).

4 TUTKIMUKSEN METODOLOGIA

Tämä tutkimus on toteutettu kvalitatiivisesti eli laadullisesti. Tälle tutkimustyyppille on ominaista, että sen avulla pyritään ymmärtämään ilmiöitä ja prosesseja usein tutkittavien ihmisten näkökulmasta selvittämällä heidän ajatuksiaan ja kokemuksiaan (Hennink, 2020, s. 16; Tuomi & Sarajärvi, 2018). Lisäksi laadullista tutkimusta hyödynnetään tapauksissa, joissa kvantitatiiviset eli määrälliset menetelmät ja tilastolliset analyysit eivät sovi ongelman tutkimiseen (Creswell, 2024, s. 46). Tämä tutkimus tarkastelee kompleksisia ilmiöitä, kuten vuorovaikutusta, kulttuuria ja normeja. Valittu tutkimusote sopii tähän tarkoitukseen, sillä laadullinen tutkimus on hyödyllinen tapauksissa, joissa todetaan tarve tarkalle ja yksityiskohtaiselle selvitykselle esimerkiksi jostain vaikeasti mitattavasta ilmiöstä. (Creswell, 2024, s. 46; Hennink, 2020, s. 16). Laadullisen tutkimuksen avulla voidaan kehittää uusia teorioita, kun tietyille ryhmille on olemassa vain osittaisia tai riittämättömiä näyttöjä tai olemassa olevat teoriat eivät riitä kuvaamaan tarkastellun ongelman monimutkaisuutta. (Creswell, 2024, s. 46).

4.1 Tapaustutkimuksen esittely

Tapaustutkimus on laadullinen, empiirinen tutkimusmenetelmä, joka keskittyy jonkin rajatun yksikön (tapauksen) kuvaamiseen, ymmärtämiseen, ennustamiseen ja/tai hallitsemiseen. Se voi käsittää esimerkiksi tietyn yksittäisen prosessin, henkilön, ryhmän tai suuremman yhteisön kuten kokonaisen toimialan tai kulttuurin. Tässä tutkimusmenetelmässä voidaan myös tarkastella useampia kohteita samanaikaisesti ja vertailla niitä keskenään. Tapaustutkimus näin ollen tutkii jotakin ajankohtaista ilmiötä tosielämän kontekstissa ja sille on tyypillistä, että tietystä tapausympäristöstä kerätään näyttöä eli todistusaineistoa, jonka avulla pyritään selvittämään vastauksia siihen kohdistettuihin tutkimuskysymyksiin. (Creswell, 2024, s. 115–117; Gillham, 2010, s. 1; Woodside, 2016).

Tapausta tutkitaan tyypillisesti syvällisen tiedonkeruun avulla, joka muodostuu useista tietolähteistä kuten tutkijan havainnoista, haastatteluista tai jo olemassa olevista audiovisuaalisista materiaaleista, asiakirjoista ja raporteista. Aineiston analyysitavat voivat vaihdella, mutta tapauksesta tunnistetaan tavallisesti teemoja, joita tapaustutkijat jäsentelevät ja tulkitsevat. (Creswell, 2024, s. 115–117).

Tapaustutkimukset jaetaan Creswellin (2024, s. 118) mukaan kolmeen tyyppiin: instrumentaalinen tapaustutkimus (instrumental case study), kollektiivinen tapaustutkimus (collective case study) ja sisäinen tapaustutkimus (intrinsic case study). Tämä tutkimus mukailee näistä viimeisintä, sillä tutkimus keskittyy tarkastelemaan tiettyjä ilmiöitä yhdessä tapausympäristössä. Tälle tutkimustyyppille on siis ominaista, että keskitytään ymmärtämään tiettyä tapausta, joka on yleensä epätavallinen tai jollain tapaa ainutlaatuinen (Creswell, 2024, s. 118).

4.2 Kohdeorganisaationa valtiovarainministeriö

Suomen poliittisessa järjestelmässä keskeistä roolia näyttelee valtioneuvosto, joka käyttää maassa ylintä toimeenpanovaltaa. Valtioneuvosto vastaa päivittäisestä hallinnosta ja päätöksenteosta, mikä vaikuttaa merkittävästi sekä kansalaisten elämään että koko yhteiskunnan toimintaan. Valtioneuvostolla viitataan usein Suomen hallitukseen, jota johtaa pääministeri. Hallitukseen kuuluvat pääministeri ja muut ministerit, jotka vastaavat kukin oman ministeriönsä ja sen hallinnonalan toiminnasta. Yleensä hallituksessa toimii noin kaksikymmentä ministeriä. Valtioneuvostosta puhutaan myös, kun tarkoitetaan valtioneuvoston yleisistunnon ja ministeriöiden muodostamaa päätöksentekuelintä. (Valtioneuvosto, n.d.)

Valtiovarainministeriö lukeutuu yhteen valtioneuvoston kahdestatoista ministeriöstä ja sitä johtaa tällä hetkellä (vuonna 2024) kolme ministeriä (valtiovarainministeri, kunta- ja alueministeri sekä elinkeinoministeri) sekä valtiosihteeri kansliapäällikkönä, joka toimii ylimpänä virkamiehenä. Kuten valtioneuvostosta annetun lain (175/2003) 7 § määrää,

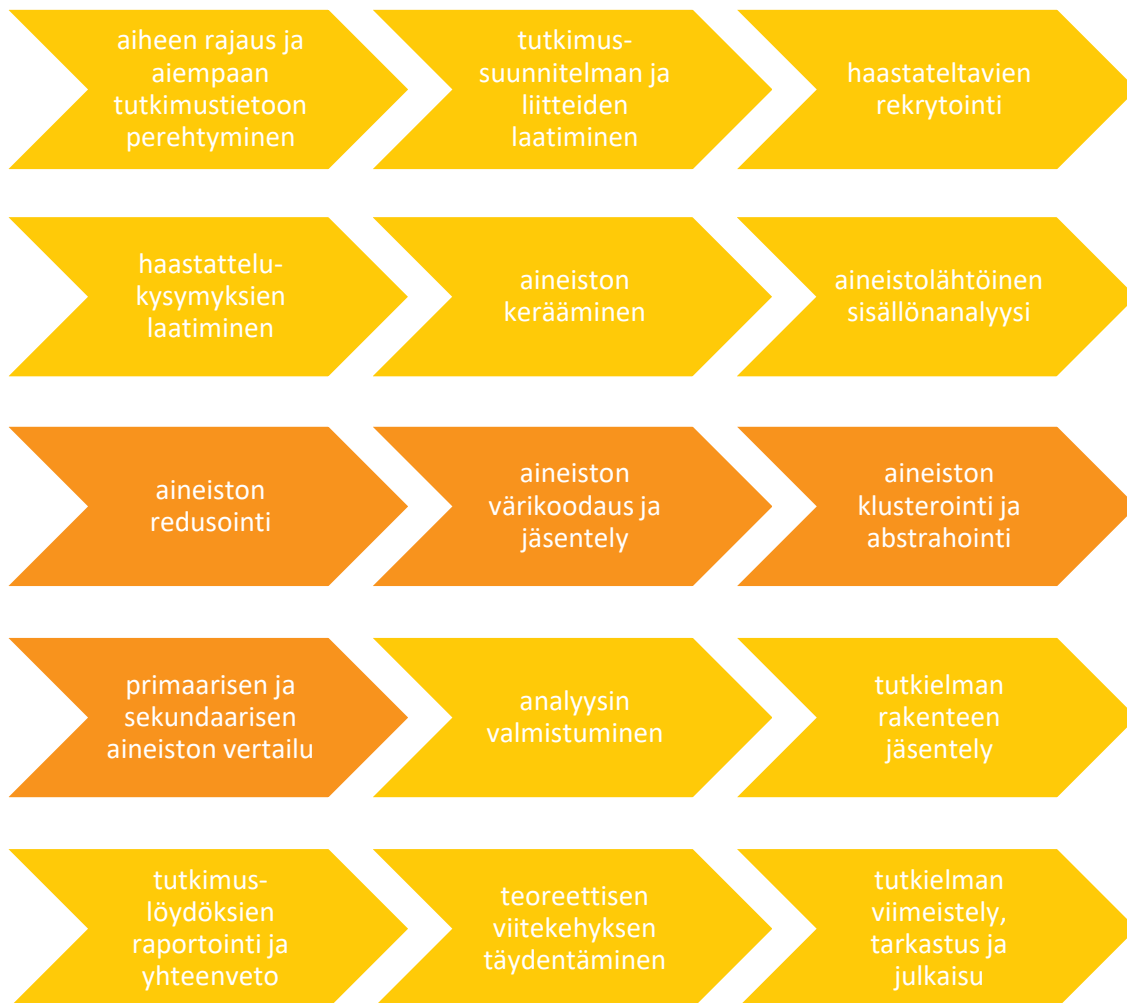
valtiovarainministeriö on tarkoituksenmukaisesti jaettu eri osastoihin ja muihin toimintayksiköihin, joita on tutkimushetkellä yhteensä kaksitoista: budjettiosasto, EU-sihteeristö, hyvinvointialueiden ohjausosasto, julkisen hallinnon tieto- ja viestintätekninen osasto (JulkiICT-osasto), kansantalousosasto, kansainväliset rahoitusasiat -yksikkö, kehittämis- ja hallintotoiminto, kunta- ja alueosasto, rahoitusmarkkinaosasto, valtionhallinnon kehittämisosasto (jonka yhteydessä toimii myös Valtion työmarkkinalaitos), valtiovarain controller -toiminto sekä vero-osasto. (Valtiovarainministeriö, n.d. -c).

Valtiovarainministeriö toimii monipuolisessa toimintaympäristössä, jonka merkittäviä muutostekijöitä ovat muun muassa datatalous ja digitalisaatio, alueellinen eriytyminen ja kaupungistuminen, geopolitiikka, maahanmuutto, väestörakenteen muutos sekä ilmastonmuutos. Ministeriön strategisena tehtävänä on vastata julkisen talouden vakauden säilyttämisestä ja kehittää julkista hallintoa entistä tuloksellisemmaksi, vaikuttavammaksi ja sopeutumiskykyisemmäksi. Samalla ministeriön tehtävänä on luoda edellytyksiä kestäväälle talouskasvulle ja laatia sääntöjä, jotka vahvistavat luottamusta rahoitusmarkkinoiden luotettavaan, sujuvaan ja oikeudenmukaiseen toimintaan. (Valtiovarainministeriö, n.d. -d).

Valtiovarainministeriössä työskentelee noin 400 virkamiestä, joista suurin osa toimii asiantuntijatehtävissä. Näihin tehtäviin tarvitaan yleensä kauppa-, talous-, yhteiskunta- tai oikeustieteellistä koulutusta. Ministeriö pyrkii rakentamaan työyhteisön, joka koostuu osaajista, joilla on halua kehittyä, kykyä uudistua ja valmiutta vastata tulevaisuuden haasteisiin. (Valtiovarainministeriö, n.d. -e).

4.3 Tutkimusprosessi

Tämän tutkimusprosessin kokonaisuutta sekä analyysin vaiheita havainnollistetaan kuviossa 6. Kuvion keltaiset osat kuvaavat yleisesti tutkimusprosessin vaiheita ja oranssit osat kuvaavat aineiston analyysiprosessin vaiheita.



Kuvio 6. Tutkimusprosessin vaiheet.

4.3.1 Tutkimuksen aloitus ja valmistelut

Aloitin tutkimusprosessin valitsemalla ajankohtaisen aihepiirin yhdessä kohdeorganisaation edustajien kanssa sekä tutustumalla aiheeseen liittyvään lähdekirjallisuuteen, pyrkimyksenä ymmärtää tutkittavaa ilmiötä etukäteen. Tämän jälkeen valmistelin tutkimussuunnitelman sekä muut liitteet eli tutkimusesittelyn, suostumuslomakkeen ja tietosuojailmoituksen haastateltavia varten.

Seuraavaksi suunnittelin tutkimuksen aineistonkeruumenetelmiä. Laadullisessa tutkimuksessa aineiston keräämiseen on käytettävissä monia menetelmiä, kuten haastattelut, havainnointi, erilaiset kyselyt tai dokumenttianalyysit (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 84). Esimerkiksi haastattelut ja tarinat ovat hyödyllisiä tapoja hankkia laadullista aineistoa, kun tutkittavien käytös tai henkilökohtaiset kokemukset, tunteet, uskomukset ja havainnot nousevat esiin (Hennink, 2020, s. 41). Haastattelut ovat myös kyselytutkimukseen verrattuna joustavampia, sillä suora vuorovaikutus voi sallii tarkentavat kysymykset ja monipuolisemman aineiston. Tämä voi mahdollistaa monimutkaisten asioiden tarkemman ymmärtämisen, ilman aiemman tiedon asettamia ennako-odotuksia tai muiden tutkimusten esittämiä rajoitteita. (Creswell, 2024, s. 46). Kyselyt voivat puolestaan lisätä virheriskiä vuorovaikutuksen puuttuessa. Haastattelu kuitenkin edellyttää taitavaa toteutusta, sillä sekä haastattelijan taidot että haastateltavan rehellisyys vaikuttavat tulosten laajuuteen ja luotettavuuteen. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 85). Toisin sanoen laadullista tutkimusta rajoittaa se, minkälaista tietoa osallistujat jakavat (Creswell, 2024, s. 46). Nämä tekijät huomioiden päätin koostaa tutkimuksen aineiston ensisijaisesti haastatteluaineistosta sekä tukea tätä tarkastelemalla lisäksi ministeriön olemassa olevia viestintämateriaaleja.

4.3.2 Haastateltavien rekrytointi ja taustatiedot

Primaarista eli ensisijaista aineistoa kerätäkseni rekrytoin ensin haastateltavia lisäämällä valtiovarainministeriön sisäiseen viestintäkanavaan ilmoituksen, jossa pyysin vapaaehtoisia ilmoittamaan kiinnostuksestaan osallistua tutkimukseen. Tämän ilmoituksen kautta haastateltavia ilmoittautui kaksi henkilöä, joista toinen ei lopulta päässyt osallistumaan tutkimukseen. Laajemman kohderyhmän rekrytoimiseksi kartoitin ministeriön sisältä muita sopivia virkamiehiä, hyödyntäen apuna omia verkostojani sekä ministeriön sisäistä henkilöhakua. Koska tarkoituksena on tutkia tiettyä ilmiötä tietyssä tapausympäristössä, valitsin kohderyhmän eli haastateltavat virkamiehet kohdeorganisaation sisältä siten, että haastateltavat edustaisivat monimuotoista joukkoa ministeriön eri osastoilta sekä erilaisista toimenkuvista ja tasoilta.

Tarkoituksenmukaista oli, että haastateltavat tietäisivät mahdollisimman paljon tutkitusta ilmiöstä (Hennink, 2020, s. 92–94; Tuomi & Sarajärvi, 2018). Haastateltaviksi katsoin sopivan kaikki VM:n virkamiehet, sillä heillä voi työyhteisön jäsenenä olettaa olevan erinäisiä kokemuksia ministeriön sisäisestä viestinnästä, arvostavasta vuorovaikutuksesta sekä palauteviestinnästä jo virkasuhteensa alusta saakka. Virkasuhteen pitemmän keston voi olettaa takaavan monipuolisemmat kokemukset, mutta myös uudempien virkamiesten kokemukset ja ajatukset voivat tarjota tutkimukselle uusia näkökulmia. Koska valtaosa VM:ssä kuitenkin työskentelee asiantuntijatehtävissä, pyrin valikoimaan haastatteluita varten pääosin erilaisissa asiantuntijatehtävissä työskenteleviä virkamiehiä. Kartoituksen jälkeen olin sopiviin virkamiehiin henkilökohtaisesti yhteydessä sähköpostitse pyytääkseni heitä osallistumaan tutkimukseen. Lopullinen otanta koostui yhdeksästä virkamiehestä, jotka kutsuin haastatteluun.

lältään haastateltavat olivat 32–58 vuotiaita (keskimäärin 48,5 vuotta) ja he olivat työskennelleet haastatteluiden aikana VM:ssä 2–29 vuotta (keskimäärin 9,5 vuotta). Haastateltavista viisi eli 66 % oli naisia ja kolme eli 33 % miehiä. Haastateltavat edustivat ministeriön osastoista ja toimintayksiköistä seitsemää: EU-sihteeristö, JulkICT, kansantalousosasto, kehittämis- ja hallintotoiminto, rahoitusmarkkinaosasto, valtiovarain controller -toiminto ja vero-osasto. Yhdeksästä haastateltavasta yksi toimi esihenkilötehtävissä, kun taas loput haastateltavista toimivat erilaisissa asiantuntijatehtävissä tai toimihenkilöinä. Haastateltavat olivat kaikki työskennelleet valtiovarainministeriössä vähintään kaksi vuotta, joten heille oli oletettavasti ehtinyt kertyä monipuolisia kokemuksia, käsityksiä ja asenteita ministeriön toiminta- ja palautekulttuurista ja sisäisestä viestinnästä. Koska he toimivat myös erilaisissa tehtävissä, päättelin, että he ovat saattaneet kohdata keskenään erilaisia palautetilanteita osana työtään.

4.3.3 Primaarisen aineiston kerääminen

Ennen haastattelua lähetin jokaiselle virkamiehelle etukäteen tutustuttavaksi tietosuojalomakkeen sekä suostumuslomakkeen, jossa esiteltiin lyhyesti tutkimuksen sisältö ja tarkoitus. Näiden materiaalien tarkoituksena oli riittävän tiedon tarjoaminen osallistujille, jotta he voivat päättää, ovatko varmasti halukkaita osallistumaan tutkimukseen (Hennink, 2020, s. 75). Kaikki haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina videoyhteyksin hyödyntämällä Microsoft Teams -neuvottelutyökalua. Haastattelut ajoittuivat toukokuun ja elokuun välille vuonna 2024. Ennen haastattelua kävin läpi muutamia keskeisiä termejä ja tiedustelin, oliko haastateltavilla tässä vaiheessa kysymyksiä. Haastattelut olivat teemahaastatteluja ja ne etenivät puolistrukturoidusti siten, että vein haastattelua eteenpäin kysymällä valmiiksi laadittuja kysymyksiä (liite 1), joiden teemoina olivat sisäinen viestintä, vuorovaikutus ja toimintakulttuuri sekä palauteviestintä ja sen kehittäminen. Kysymysrunko oli kaikissa haastatteluissa sama, mutta perustuen haastateltavien vastauksiin, kysymysten paikkaa ja/tai tyyliä vaihdeltiin siten, että ne olivat ymmärrettäviä ja haastateltavilta voitiin tarvittaessa kysyä teemasta tarkentavia kysymyksiä (Hennink, 2020, s. 11–16; Tuomi & Sarajärvi, 2018), joilla heitä ohjattiin kuvailemaan kokemuksiaan ministeriössä tarkemmin. Haastattelut kestivät 30–120 minuuttia ja ne nauhoitettiin litterointia sekä jälkitarkastelua varten.

4.3.4 Sekundaarisen aineiston kerääminen ja esittely

Sekundaarisena aineistona tutkin valtion ja valtiovarainministeriön olemassa olevia materiaaleja eli luonnollista aineistoa, kuten strategia-asiakirjoja sekä sisäisiä viestintään liittyviä uutisia ja ohjeita. Pyrin näiden avulla hahmottamaan organisaation virallisia käytäntöjä ja kulttuuria sekä ymmärtämään, mihin nykyiset toimintatavat perustuvat. Keräsin aineistoa hakemalla sopivia sivuja ja asiakirjoja tutkimuksen teemaan liittyvillä hakusanoilla, kuten ”sisäinen viestintä”, ”vuorovaikutus” ja ”palaute”. Aineistoksi valikoidut materiaalit olivat kirjallisia ja ne löytyivät valtioneuvoston sisäisestä intranetistä sekä valtiovarainministeriön virallisilta nettisivuilta.

Oleellisimpia tutkimuksessa käytettyjä luonnollisia aineistoja olivat valtiovarainministeriön päästrategia ja viestintästrategia, valtion henkilöstöstrategia sekä niitä mukailevat erilaiset sisäiset ohjeistukset, jotka on kohdistettu henkilöstölle. Intranettiä eli Kampusta selatessa oli mahdollista etsiä, onko ministeriöllä ohjeistuksia esimerkiksi arvostavasta vuorovaikutuksesta tai palauteviestinnästä. Kampukseen on muun muassa koottu koko ministeriön henkilöstön luettavaksi ”Viestinnän palvelut ja yhteistyö VM” -sivu, joka on käytännössä selkeäkielinen kuvaus ja ohjeistus ministeriön strategisista tavoitteista, visiosta, arvoista ja toimintatavoista. Tällä sivulla on kuvattu odotukset viestintäyksikön ja osastojen välisestä yhteistyöstä sekä kerrottu viestinnästä sekä sen palveluiden kokonaisuudesta, joka koostuu viestinnän johtamisesta, sisäisestä ja ulkoisesta viestinnästä, viestinnän kehittämisestä ja hankinnoista, VM:n visuaalisen ilmeestä ja työnantajamielikuvaviestinnästä. (Valtiovarainministeriö, 2024c).

4.3.5 Aineiston sisällönanalyysi

Tarkastelin haastatteluista saatua aineistoa induktiivisesti eli kerätyn aineiston pohjalta huomioiden, että olen saanut aiemman palaute- ja viestintätutkimuksen perusteella ennakkokäsityksiä tutkittavasta ilmiöstä. (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Tällaisessa aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä on tarkoituksena tunnistaa aineistossa esiintyneet keskeiset teemat ja näkökulmat. (Hennink, 2020, s. 10; Tuomi & Sarajärvi, 2018). Aloitin sisällönanalyysin redusoimalla eli pelkistämällä alkuperäisdatan eli haastatteluaineiston. Toisin sanoen litteroin haastattelut Microsoft Teams -työkalun automaattisella litterointitoiminnolla, joka tuotti haastatteluista Word-tiedostot. Varmistin litteroinnin tarkkuuden kuuntelemalla nauhoitukset läpi ja kirjoittamalla haastattelut auki sanatarkasti. Tämän jälkeen poistin nauhoitteet ja suojasin tekstimuotoiset haastattelut salasanoilla ja koodasin ne satunnaisilla tunnisteilla. Muokkasin samalla henkilöllisyyden paljastavat tiedot anonyymeiksi säilyttääkseni haastateltavien yksityisyyden. Tämän jälkeen perehdyin haastatteludatan sisältöön tarkemmin etsimällä tutkimukselle olennaisia ilmaisuja. (Tuomi & Sarajärvi, 2018).

Tunnistin olennaiset ilmaisut peilaamalla haastatteludataa teoreettiseen viitekehykseen sekä siitä saatuun tietoon ja oletuksiin. Alleviivasin väreillä eli värikoodasin alkuperäisaineistosta löydettyt oleelliset, samoja asioita kuvaavat ilmaisut, jotta ne on helppo erotella aineistosta. Sisällönanalyysi eteni aineistosta tehtyjen tulkintojen ja päätelmien perusteella. (Tuomi & Sarajärvi, 2018).

Analyysin seuraavassa vaiheessa loin Excel-taulukon, johon keräsin sekä alkuperäisilmaukset että niistä pelkistetyt ilmaukset, joista lähdin ryhmittelemään eli klusteroimaan aineistoa. Tällä tarkoitetaan samoja ilmiöitä käsitteleviä pelkistettyjen ilmausten yhdistämistä ryhmiksi eli alaluokiksi. Alaluokista puolestaan yhdistin yläluokkia ja yläluokista pääluokkia. Ryhmittelyn avulla aineistosta oli mahdollista tunnistaa toistuvia ilmiöitä ja niiden välisiä yhteyksiä. Ryhmittelyn lomassa abstrahoin eli käsitteellistin aineiston, mikä tarkoittaa tieteellisiä käsitteiden luomista tutkimuksen kannalta olennaisen ja valikoidun tiedon pohjalta. (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Tämän jälkeen vertasin primaarista aineistoa sekundaariseen aineistoon etsimällä näistä yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia, eli pyrin tunnistamaan aineistojen välisiä kytköksiä.

4.3.6 Tutkimuksen raportointi ja viimeistely

Analyysin valmistuttua jäsentelin teoreettista viitekehystä sekä tutkielman rakennetta teemoittain aineiston pohjalta. Tämän jälkeen raportoin varsinaiset tutkimuslöydökset siten, ettei niistä voida tunnistaa yksittäisiä vastaajia. Eitellessäni suoria lainauksia haastatteluaineistosta, pelkistin tekstiä poistamalla niistä turhaa puheen toistoa huomioiden, ettei ilmaisujen tarkoitus, ajatus tai sävy muutu. Sen jälkeen tein löydöksistä tulkintoja ja johtopäätöksiä sekä kirjoitin yhteenvedon siitä, mistä löydökset voivat kertoa. Esitin myös käytännön suosituksia siitä, millä tavalla ministeriön toimintaa voitaisiin mahdollisesti kehittää tai vahvistaa tutkimuslöydösten perusteella. Kirjoitustyön lopuksi viimeistelin teoreettisen viitekehyksen mukailemaan tutkimuslöydöksiä ja oikoluin tutkielman. Tämän jälkeen välitin tutkielman kohdeorganisaation edustajan tarkastettavaksi.

4.4 Tutkimuksen arviointi

Tutkimuksen luotettavuuden arviointi on osa hyviä tutkimuskäytäntöjä. Tutkimuslöydöksen riippumattomuus satunnaisista tai epäolennaisista tekijöistä indikoi tutkimuksen luotettavuutta. Tämän tutkimuksen luotettavuutta on tarkasteltu sen validiteetin, objektiivisuuden ja reliabiliteetin näkökulmasta perustuen tutkimuskehikseen ja käytössä oleviin tutkimusmenetelmiin. (Aaltio & Puusa, 2020).

Kun arvioidaan, onko tutkimuksessa tarkasteltu tarkoitettua ilmiötä, puhutaan validiteetista (Aaltio & Puusa, 2020). Jotta olisi mahdollista ymmärtää sellaisia ilmiöitä kuin arvostava vuorovaikutus tai palauteviestintä, toimivat käytetyt laadulliset menetelmät tällaisten monimuotoisten ilmiöiden syvemmässä tarkastelussa. (Creswell, 2024; Hennink, 2020). Nämä ilmiöt ovat vaikeasti mitattavia, tapauskohtaisia sekä kompleksisia kokonaisuuksia, joihin sitoutuu monia erilaisia nyansseja. Olen pyrkinyt selittämään näitä monimutkaisia ilmiöitä sekä niiden yhteyksiä toisiinsa teemoittain eli jäsennellysti hyödyntäen teoreettisesta viitekehiksestä saamiani taustatietoja. Olen linkittänyt ilmiöiden yhteyksiä toisiinsa perusteellisesti tutkielman kaikissa luvuissa, jotta arvostavan vuorovaikutuksen, palauteviestinnän, sisäisen viestinnän sekä oppimisen ja osaamisen kehittämisen väliset kytkökset ovat lukijalle selkeitä.

Tutkimuksen tavoitteisiin nähden käytetyt menetelmät ja aineistot ovat aiheellisia ja luotettavia. Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä kerätä aineistoa haastatteluilla ja analysoida erilaisia asiakirjoja (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 84) ja vaikka otannan rajallisuuden vuoksi täyttä yleistettävyyttä kohdeorganisaatiosta ja sen toiminnasta ei voida tehdä, pienempi otanta mahdollistaa ilmiön syvällisemmän tarkastelun, jonka vuoksi se on laadullisessa tutkimuksessa perusteltua ja tavanomaista (Aaltio & Puusa, 2020).

Reliabiliteetilla arvioidaan, onko tutkimus toteutettu luotettavasti sellaisilla mittareilla, etteivät satunnaiset tekijät tai mittaaja ja mittaustilanne vaikuta tutkimuslöydöksiin. (Aaltio & Puusa, 2020). Myös sen osalta tutkimuslöydöksiä voidaan pitää luotettavina ja uskottavina, sillä tutkittavan ilmiön osalta haastateltavat virkamiehet toivat esille keskenään samankaltaisia kokemuksia ja näkemyksiä, eli haastattelut tuottivat samanlaisia löydöksiä. Lisäksi primaarisen aineiston löydöksiä voitiin perustella sekundaarisen aineiston pohjalta, sillä niiden välillä oli myös havaittavissa selkeitä yhteyksiä.

Laadullista tutkimusta kritisoidaan usein siitä näkökulmasta, että tutkijan subjektiiviset näkemykset ja tiedot voivat vaikuttaa tutkimuksen luotettavuuteen esimerkiksi tutkimusasetelmaa ja haastattelukysymyksiä suunniteltaessa (Hennink, 2020, s. 317). Tästä näkökulmasta on syytä huomioida, että olen tutustunut aiheen teoreettiseen viitekehykseen jo etukäteen, joten minulla on tutkijana ollut ennakkokäsityksiä tutkittavasta ilmiöstä. Lisäksi olen itse työskennellyt tapausympäristössä tutkimushetkellä noin kolmen vuoden ajan. Tällaista tapausta, jossa tutkija on osa tutkimaansa ilmiötä, kutsutaan osalliseksi havainnoinniksi (Paalumäki & Vähämäki, 2020). Vaikka en pyrkinyt tekemään erityisiä havaintoja tai hyödyntänyt minkäänlaista havainnointiaineistoa osana tutkimuslöydösten tulkintaa, on mahdollista, että omat näkemykseni ja kokemukseni tutkitusta ilmiöstä ja kohdeorganisaatiosta ovat voineet vaikuttaa tutkimuksen muotoutumiseen eri tavoin koko tutkimusprosessin ajan. Tutkimuksen validiteetilla viitataan myös tutkimuksen harhattomuuteen ja tarkkuuteen (Aaltio & Puusa, 2020). Sen osalta omat kokemukseni ja tietoni kohdeorganisaation virkamiehenä ovat toisaalta myös syventäneet ymmärrystä tapausympäristöstä sekä haastateltavien näkemyksistä, mikä on voinut parantaa aineiston ymmärrettävyyttä ja luotettavuutta. Vaikka tutkimus ei siis perustu henkilökohtaisiin havaintoihin, vaan kerättyyn aineistoon, täydellistä objektiivisuutta ei kuitenkaan voida saavuttaa, sillä jokaiselle tutkimukselle tyypillisesti, ratkaisut perustuvat lopulta tutkijan valintoihin (Aaltio & Puusa, 2020).

Pyrin myös huomioimaan tutkimuksen toteutuksen kaikissa vaiheissa tutkimuksen eettiset periaatteet. Tarjosin tutkimukseen osallistujille tietoa tutkimukseen osallistumisesta ja pyysin heiltä kirjallisen suostumuksen. Heille kerrottiin, että haastattelut nauhoitetaan, ja tutkimuksessa on esitelty henkilötietoja siten, ettei siitä voida tunnistaa yksittäisiä vastaajia. Suojasin ja anonymisoin myös haastatteluaineiston tutkimuksen luottamuksellisuuden ja yksityisyyden varmistamiseksi. (Hennink, 2020, s. 78–80). Olen myös raportoinut tutkimusprosessin vaiheet, aineiston sekä tutkimuslöydökset totuudenmukaisesti ja tarkasti (Aaltio & Puusa, 2020).

5 TUTKIMUSLÖYDÖKSET

Tässä luvussa käsitellään tutkimusaineistosta tehtyjä keskeisiä havaintoja ja tulkintoja kohdeorganisaation vuorovaikutuksesta sekä palauteviestinnästä ja -kulttuurista. Nämä on esitetty sisäisen viestinnän osa-alueina ja jäsennelty pääteemoittain. Havaintoja esitellään nostamalla suoria lainauksia aineistosta, ja lainauksien yhteydessä käytetyt tunnisteet erottavat haastateltavat anonyymiteetti huomioiden.

5.1 Kohdeorganisaation työympäristö ja sisäinen viestintä

Sekä primaarisesta että sekundaarisesta aineistosta selvisi, että VM:n virkamiehet työskentelevät parhaillaan joustavassa hybridityömallissa. Etätyötä tehdään vain kotimaassa ja se on ministeriössä vapaaehtoista (Valtiovarainministeriö, 2023). Haastateltavat kertoivat työskentelevänsä pääosin etätyössä, jossa viestintä tapahtuu sähköisten työvälineiden ja kanavien kautta. Virkamiehet sopivat etätyön käytännöistä esihenkilönsä kanssa mukailen valtioneuvoston yhteisiä toimintaohjeita sekä työyhteisötasolla sovittavia tarkentavia toimintamalleja (Valtiovarainministeriö, 2023).

Valtiovarainministeriön yhteisenä sähköisenä viestintäkanavana käytetään Kampusintranettiä, joka on samalla myös koko valtioneuvoston yhteinen, sisäisen viestinnän pääkanava. Erilaiset uutiset ja ilmoitukset kohdennetaan asiasisällön mukaisesti koko valtioneuvoston nähtäville tai omalle ministeriölle. Avointa ja vuorovaikutteista viestintää edistetään muun muassa sillä, että jokaisella virkamiehellä on mahdollisuus julkaista Kampuksessa itselleen tärkeistä ja ajankohtaisista aiheista. (Valtiovarainministeriö, 2024c). Muita ministeriön sisäisiä viestintäkanavia ovat Tiukka linja -uutiskirje, erilaiset koulutukset ja tapahtumat kuten VM-Akatemia ja Tyhy-tunnit sekä henkilöstövartit ja johdon infot (Valtiovarainministeriö, 2024d).

Arkisessa sisäisessä viestinnässä valtiovainministeriön osastoilla ja toimintayksiköissä aktiivisimmin käytössä olevat viestintäkanavat ovat haastateltavien mukaan Skype for

Business ja Microsoft Teams -ohjelmat sekä Outlook-sähköposti. Myös muun muassa Signal-viestintäpalvelu ja perinteiset puhelut matkapuhelimella mainittiin, mutta niiden käyttö on selkeästi edellä mainittuja vähäisempää. Suurin osa mainitsi myös työpaikalla kasvokkain tapahtuvat kohtaamiset. Haastateltavat kertoivat, että yhteisten viestintäkanavien aktiivisemmän käytön uskotaan tuovan ihmisiä lähemmäs toisiaan työyhteisössä erityisesti silloin, kun viestintä on epämuodollista. Viestintätyylien ja käytänteiden osalta haastateltavat olivat huomanneet toimintatavoissa eroja sekä osastoittain että yksilöllisesti, mutta eivät lähteneet erittelemään näitä eroja tarkemmin.

Virkamiehet tunnistivat epämuodollisen viestinnän olevan tärkeää ja sen tarkoitukseksi he näkivät yhteisöllisyyden säilyttämisen ja parantamisen omassa työyhteisössä erityisesti, kun kasvokkain tapahtuvia kohtaamisia on lisääntyneen etätyön vuoksi aiempaa vähemmän. Työympäristön suhteen etätyön ja läsnätyön eroista nousi kuitenkin esille mielteliäitä ajatuksia sen osalta, onko oma työpanos muille työyhteisössä yhtä näkyvää silloin, kun työyhteisön jäsenet eivät näe toisiaan jatkuvasti. Haastatteluissa kävi ilmi myös osastojen pyrkimys linjata yhtenäisempiä tapoja viestintäkanavien käytöstä, jotta tietoa voidaan jakaa tehokkaasti ja samalla jokaisen työstä tulisi näkyvämpää muille. Yleisesti haastateltavat olivat kuitenkin tyytyväisiä tämänhetkisiin työskentelytapoihin ja pitivät hybridityömallia positiivisena asiana.

”Varsinkin kun mekin nyt tehdään tätä etätyötä että, pystyykö välttämättä – jos puhutaan esimerkiksi esimiehistä – niin he näkemään sitä, että tavallaan kuinka paljon työeforttia johonkin asiaan menee.” H2

”Ollaan koitettu vaikka sitä Teamsia ottaa paremmin käyttöön ja sillä tavalla kannustaa kaikkia matalalla kynnyksellä sitten laittamaan sinnekin ihan yhteisesti kaikille viestiä. Ja just, että seurataan niitä työtehtäviä ja niitä tavoitteita sitten sen Teamsin kauttakkin niin, että se kaikkien työ olisi ikään kuin näkyvää kaikille, kun kuitenkin niitä semmoisia live-kohtaamisia on nykyään suhteellisen vähän.” H3

Haastateltavat kuvailivat toimintakulttuuria lähinnä viestinnän ja sujuvan yhteistyön näkökulmasta. Valtiovarainministeriössä korostetaan, että tietoa ja osaamista pyritään jakamaan tehokkaasti sekä omassa lähityöyhteisössä että yli yksikkö- ja osastorajojen (Valtiovarainministeriö, 2024e). Tämä tavoite näkyy myös arjessa, sillä haastateltavien mielestä organisaatiossa kannustetaan aktiiviseen tiedon ja osaamisen jakamiseen. Sekä toimintayksiköiden sisäinen että eri osastojen välinen yhteistyö ja vuorovaikutus on haastateltavien näkemyksen mukaan aktiivista, jolloin myös toimivan sisäisen viestinnän rooli korostuu. Useimmat haastateltavista mainitsivat, että työtovereiden konsultoiminen sekä viestiminen aikatauluista ja hankkeiden etenemisestä on välttämätöntä tehtävien onnistuneen hoitamisen kannalta. Muilta on mahdollista saada myös uutta tietoa ja näkökulmia, joita ilman näkemykset jäisivät melko suppeiksi. Uusista oivalluksista ja tiedoista on tärkeä tiedottaa muita myös ennakoivasti, jotta muut tietävät miten kannattaa toimia toimintaympäristön haasteissa. Yleisesti toimintakulttuuria kuvailtiin monesti sellaisena, jossa korostuu yhdessä tekeminen. Tämä näkemys on linjassa myös valtiovarainministeriön päästrategian kirjauksen kanssa, jossa korostetaan toiminnan ratkaisuhakuisuutta ja yhteistyötä (Valtiovarainministeriö, 2022a). Ministeriön organisaatio- ja toimintakulttuuria kuvaillessaan haastateltavat kertoivat yhteistyön olevan sujuvaa niin omissa toimintayksiköissä kuin yli osastorajojen. Erityisen positiivisena he pitivät sitä, että ihmisten lähestyminen on helppoa ja muiden tavoittaminen sekä avun saaminen on yleensä mutkatonta ja nopeaa.

”Jos sulla on jotain kysyttävää, jos sulla on joku akuutti ongelma, niin ainakin hirveän hyvin saa vastauksia täällä oman ministeriön sisällä, että sitä mä pidän tosi tärkeänä.” H6

5.2 Arvostava vuorovaikutus

Kampuksen ”Työyhteisö ja arvot VM” -sivulle on kerätty tietoa ministeriön henkilöstöpoliittisista linjauksista sekä listattu ministeriön arvoja. Yhtenä

valtiovarainministeriön johtamistyön keskeisimmistä strategisista tavoitteista on sisäisen viestinnän rakentaminen siten, että organisaatiokulttuuri tukee arvostavaa ja aktiivista vuorovaikutusta (Valtiovarainministeriö, 2024e). Nämä arvot ja tavoitteet näkyvät myös muissa materiaaleissa: valtiovarainministeriön päästrategiaan on kirjattu ”*Arvostamme osaavaa henkilöstöämme.*” (Valtiovarainministeriö, 2022a). Arvostava vuorovaikutus ja keskustelukulttuuri on asetettu myös valtiovarainministeriön vuoden 2024 johtamisen ja työhyvinvoinnin tavoitteeksi (Valtiovarainministeriö, 2024b). Nämä arvot on tuotu vahvaksi osaksi ministeriön kulttuuria, sillä myös haastateltavat kuvailivat valtiovarainministeriön sisäistä viestintää ja toimintakulttuuria pääsääntöisesti arvostavaksi tai todella arvostavaksi. Arvostus näkyy heidän mielestään kohteliaana käytöksenä kuten ystävällisenä sävynä puheessa ja viesteissä, muiden mielipiteiden arvostamisena, avuliaisuutena ja kiitollisuutena. Arvostava vuorovaikutus nähtiin tärkeänä tapana ylläpitää yhteistyötä. Arvostavan keskustelukulttuurin rakentamisessa pidetään ministeriössä tärkeänä myös epäasialliseen käytökseen puuttumista ja ennaltaehkäisyä (Valtiovarainministeriö, 2024a).

Samalla haastateltavat tunnustivat kuitenkin myös tilanteita, joissa arvostus ei näy. Kriittisempää asennoitumista muita kohtaan on havaittavissa esimerkiksi silloin, kun puhutaan eri osastoista ja näiden toimintatavoista tai työn merkityksestä. Ei-arvostavaa suhtautumista toisiin oli havaittu myös tilanteissa, joissa kaikilla osapuolilla ei ole samaa substanssiosaamista. Useampi haastateltavista toi esille sen, että on tärkeää olla tietoinen muiden tekemästä työstä ja arvostaa erilaista osaamista. Sen lisäksi arvostusta rakentavina tai lisäävinä tekijöinä mainittiin avoimuus, eli asioista puhuminen suoraan ja niiden oikeilla nimillä sekä luottamus muiden tekemiseen ja sanomisiin, eli luotetaan siihen, että muut ovat rehellisiä ja pitävät sanoistaan kiinni. Myös muiden ihmisten kuunteleminen ja mielipiteiden kunnioittaminen sekä yhteisymmärrykseen pyrkiminen nähtiin muiden ihmisten arvostamisena.

Yleisesti VM:n sisäistä viestintää kuvailtiin hyväksi ja toimivaksi. Vaikka haastateltavien näkemykset sisäisestä viestinnästä olivat lähinnä positiivisia, heistä useampi toi oma-

aloitteisesti esille, että toivovat luottamuksen, avoimuuden ja arvostuksen näkyvän erityisesti ylhäältä alas suuntautuvassa tiedonjaossa – uutiset omaa osastoa tai työtä koskettavista asioista, kuten muutoksista, resursseista tai virkaan nimittämisestä haluttaisiin tiedoksi omassa lähityöyhteisössä esimerkiksi esihenkilön kautta hyvissä ajoin ennen kuin tieto julkaistaan muualla. Toisin sanoen useampi toivoi, ettei tiedonsaanti jäisi kiinni ainoastaan virkamiesten omasta aktiivisuudesta, eli siitä, lukevatko he virallisia tiedotteita erinäisistä viestintäkanavista, kuten Kampuksesta tai PTS-järjestelmästä. Osa haastateltavista toi samalla esille, että joskus ministeriön sisällä on saattanut olla epävarmuutta ja liikkua huhupuheita jo ennen jonkin asian virallista tiedottamista. Tällaisilla tilanteilla nähtiin olevan negatiivinen vaikutus organisaation ja virkamiesten väliseen suhteeseen.

”Se tieto on kiertänyt sitten jo suusta suuhun tai on kuullut jotain huhuja tai muuta tällaista, ja sitten vasta virallisesti viestitään.” H9

5.3 Arvostava palauteviestintä

Valtiovarainministeriön sisäisestä intranetistä ei ollut löydettävissä kattavia sisäisiä ohjeistuksia tai määritelmiä siitä, millaista on arvostava sisäinen viestintä tai palauteviestintä. Kuitenkin yleisen toimintakulttuurin lisäksi myös palauteviestintä on haastateltavien kokemusten mukaan nykyisellään pääosin arvostavaa. Valtaosa haastateltavista kertoi, että arvostus palautetilanteissa näkyy erityisesti arjen kiitoksina ja he kuvailivat ministeriössä vallitsevan vahva ”kiittämisen kulttuuri”. Yksi haastateltavista mainitsi kuitenkin havainneensa toisinaan myös tilanteita, joissa kiitokset ohitetaan juuri sellaisissa tilanteissa (kuten edetessä suuria etappeja hankkeissa), joissa virkamiehet erityisesti kaipaivat kiitosta ja palautetta. Arjen kiitoksien lisäksi useammat haastateltavat nostivat esille, että ylin johto on osoittanut arvostusta kehumalla tai positiivisesti kommentoimalla VM:n henkilöstön työpanosta. Toisin sanoen arvostus näkyy myös muiden osaamisen ja työpanoksen tunnistamisena –

haastateltavat korostivat, että valtiovarainministeriössä työskentelee erittäin osaavaa, ammattitaitoista ja motivoitunutta henkilöstöä.

Vuoden 2024 johtamisen ja työhyvinvoinnin tavoitteisiin on kirjattu, että palautteen antaminen, pyytäminen ja vastaanottaminen nähdään ministeriössä keinoina parantaa arvostavaa ja avointa sisäistä viestintää sekä lisätä osaamista (Valtiovarainministeriö, 2024b). Arvostava vuorovaikutus palauteviestinnän kontekstissa näkyy haastateltavien mukaan ystävällisenä ja huomaavaisena käytöksenä. He kertoivat palautetilanteiden olevan useimmiten myönteisiä ja kannustavia. Myönteisen palautteen saamista työtovereilta ja esihenkilöltä kuvailtiin arvostuksen osoittamisena.

Jotta arvostus näkyy palautetilanteissa, tulee haastateltavien mukaan valita sekä kanava, tilanne että sanansa tarkasti erityisesti silloin, kun antaa työtoverille korjaavaa palautetta, sillä tarkoituksena on kehittää toimintaa yhdessä, eikä loukata muita tai vähätellä toisten tekemää työtä. Varovainen ja tahdikas lähestymistapa nähtiin toista osapuolta arvostavana käyttäytymisenä. Arvostus näkyy myös palautteen vastaanottajan osalta – kun vastaanottaja kuuntelee toista, kiittää saamastaan palautteesta ja pyrkii vastavuoroisuuteen, vuorovaikutustilanne pysyy kumpaakin osapuolta arvostavana. Monet haastateltavista kokivat, että toiminnan parantaminen työyhteisön hyväksi on samalla muiden ihmisten arvostamista.

5.4 Palauteviestintä ja -kulttuuri

Haastateltavat suhtautuivat palauteviestintään ja -kulttuuriin myönteisesti kuvailemalla sen tärkeyttä yhteisöllisyyden ja kehittymisen edistäjänä. Haastateltavat olivat sitä mieltä, että palauteviestinnän myötä vuorovaikutus ja yhteistyö paranee ja on mukavampi tehdä yhdessä töitä. Lisäksi he kokivat, että myönteinen palaute kohottaa mieltä, motivoi ja yksilö voi tehdä työnsä paremmin saadessaan muilta positiivista vahvistusta. Mielenkiintoista on, että tutkijan asetellessa haastattelukysymykset puhuen rakentavasta tai jopa negatiivisesta palautteesta, haastateltavista viisi alkoi puhua sen

sijaan korjaavasta palautteesta. Haastateltavat vaikuttivat näkevän rakentavan palautteen keinona korjata toimintaa sen sijaan, että kyse olisi jostakin negatiivisesta. Tämä voi viestiä osin hyvin rakennetusta palautekulttuurista ja toisaalta siitä, että palautetilanteet VM:ssä ovat olleet haastateltaville lähinnä myönteisiä kokemuksia. Toisaalta kaikki haastateltavat osoittavat myönteistä asennoitumista oppimista ja jatkuvaa kehittymistä kohtaan, joten myönteinen asennoituminen palauteviestintään voi osittain johtua myös asiantuntijaorganisaatioon hakeutuvien henkilöiden omista henkilökohtaisista kyvykkyyksistä ja kehitysorientoituneisuudesta. Haastateltavien yleinen myönteisyys palauteviestintää kohtaan näkyi myös siinä, että he toivoivat palautekulttuuria korostettavan ministeriössä paljon enemmän – sekä myönteisen että korjaavan palautteen osalta. Useimmat haastateltavat toivat esille, että palauteviestintää tulisi olla vastavuoroisesti ministeriön kaikilla tasoilla: ylhäältä alas, alhaalta ylös, sivulle ja poikittain.

”Se on toimintakulttuurikysymys, että sitä tulisi kaikilta tasoilta sitä palautetta ja sitä tulisi kaikilta tasoilta kaikille tasoille — ylhäältä alas, alhaalta ylös, sivulle ja poikittain.” H8

Ministeriössä on useita käytäntöjä ja tapoja liittyen palauteviestintään. Osa niistä on rakennettu strukturoiduksi osaksi koko ministeriöön, kuten kerran vuodessa käytävät kehityskeskustelut lähiesihenkilön ja alaisen välillä. Näiden kautta mahdollistetaan molemminpuolinen palautetilanne. Palautetta, kommentteja ja kehitysehdotuksia kerätään ministeriössä laajemmin myös muun muassa vuosittaisen VMBaro - henkilöstötutkimuksen ja satunnaisten Howspace-kyselyiden kautta, joissa vastaajat ovat tavallisesti nimettömiä. Ministeriössä voidaan kerätä palautetta myös palvelussuhteen päättyessä käytävän lähtökeskustelun välityksellä. (Valtiovarainministeriö, 2024c). Kuitenkin noin kolmasosalle haastateltavista oli haasteellista sanoittaa näkemyksiään tai mainita useampaa valtiovarainministeriön palautekäytännöistä. Palaute nähtiin lähinnä osana epämuodollisia vuorovaikutustilanteita, joita tapahtuu työn ohessa. Esimerkiksi spontaanit kiitokset,

kehut ja ehdotukset nähtiin arjen palautetilanteina. Tavanomaisiksi palautetilanteiksi nähtiin myös hankkeiden päätyttyä käydyt keskustelut oman osaston sisällä. Sen sijaan muodollisia palautekäytäntöjä ei juurikaan tunnustettu. Samalla haastateltavat olivat kuitenkin sitä mieltä, ettei palautteen tulekaan olla liian strukturoitua, vaan he preferoivat vapaampaa mallia.

Haastateltavien kokemukset palauteviestinnästä ja erilaisista palautetilanteista olivat pääsääntöisesti positiivisia. Palautetilanteet nähtiin hyvin tilanne- ja henkilösidonaisina – haastateltavista muutama mainitsi, että jotkut ihmiset osaavat hoitaa palautetilanteet hyvin ja onnistuvat palauteviestinnässä paremmin kuin toiset.

Vaikka haastattelukysymyksissä ei viitattu työmäärään tai ajankäyttöön, haastateltavista 66 prosenttia mainitsi haastattelun aikana kiireen. Osa näistä haastateltavista viittasi omaan tai lähityöyhteisönsä työmäärään ja aikataulupaineisiin. Toiset puolestaan ajattelivat kiireen kohdistuvan erityisesti valtiovarainministeriön ylimpään johtoon, jonka tulkitsivat olevan myös syynä sille, etteivät he koe saaneensa tarpeeksi palautetta ylimmältä johdolta. Kiireen esille nostaneet haastateltavat yhdistivät aikapaineet ja työmäärän myös viestintään ja keskinäiseen vuorovaikutukseen. Yleisesti haastateltavat näkivät kiireen keskeisenä syynä sille, miksi ovat saattaneet jättää palautteen antamatta, vaikka olisivat havainneet syyn antaa sitä. He kertoivat, että monesti vain unohtavat antaa palautetta kiiretilanteissa tai eivät voi järjestää aikaa varsinaiselle palautetilanteelle.

”Kyllä viestinnän merkitys on tosi tärkeä jo tavallaan siitä näkökulmasta, että töitä on paljon ja aikataulut ovat tiukkoja tai tosi tiukkoja. Niin kyllä sen viestinnän tavallaan tulee toimia, että sitten siitä tulee jollain lailla ongelmia niiden tavoitteiden, tehtävien hoitamisen kannalta, jos se viestintä ei toimi.” H2

”Eihän sitäkään (palautetta) aina muista antaa, on kauhea kiire ja sitten nopeasti kirjoittaa sähköpostia että ”joo hei kiitos” ja sitten se jää vähän siihen.” H8

”Ettei se (palautteen antaminen) jää huomaamatta, vaikka niin ajattelee. Että sen sitten myöskin antaa sen palautteen, vaikka on kuinka kiire.” H2

Sen lisäksi, että haastateltavat näkivät kiireen palautteen antamista estävänä tai vähentävänä tekijänä, he yhdistivät kiireen palautetilanteisiin myös vastaanottajan näkökulmasta. Osa mainitsi, että palautetta on helpompi ottaa vastaan, kun se annetaan tilanteessa, joissa vastaanottaja pääsee keskittymään aiheeseen ja käsittelemään saamansa palautteen rauhassa. Jos palautetta annetaan kiireessä, siihen suhtautuminen kehittävästi ja arvostavasti nähtiin haasteellisempänä.

Valtiovarainministeriössä työskennellään sekä etä- että läsnätyössä. Toisin kuin voisi olettaa, kukaan vastaajista ei kokenut etätöiden vähentävän palauteviestinnän määrää tai tekevän siitä vaikeampaa. Vaikka palaute ei itsessään ole vähentynyt etätöiden myötä, sen sijaan palaute saattaa haastateltavien mukaan kuitenkin olla sähköisten työvälineiden ja kanavien kautta suppeampaa, kuin kasvotusten käydyissä palautetilanteissa. Toisaalta hybridityön nähtiin fokusoivan myös palautteenantoa, sillä ainakin etätöissä työskentely tuntui haastateltavien mielestä olevan tehokkaampaa, kun vuorovaikutustilanteissa ei ”rönsyillä” samalla tavalla kuin kasvotusten.

”Etätö ei ainakaan missään tapauksessa vähennä sitä (palautetta).” H6

”Arvioisin, että kyllä se on aika paljon suppeampaa se palaute just näiden sähköisten välineiden kanssa ja tietenkin siihen liittyy sitten vielä se, että kun monesti meillä ei ole kamerat päällä, ei näe niitä ilmeitä ja reaktioita niihin kaikkiin viestiin yksityiskohtiin.” H5

Hybridityömallisessa työympäristössä palauteviestintää tulee kuitenkin harkita haastateltavien mielestä tarkasti. Jos kasvokkain käytyjä kohtaamisia on vähän, ei välttämättä ole mukavaa käyttää niitä aina korjaavan palautteen antamiseen, ja toisaalta palautteen antamisen kanavalla on merkitystä, ainakin riippuen siitä, millaista palautetta halutaan antaa. Haastateltavat kokivat, että myönteistä palautetta voi hyvinkin antaa sähköisten kanavien ja työvälineiden kautta, mutta korjaavaa palautetta ei kannata antaa kirjallisesti, vaan vähintään puhelun tai videopuhelun välityksellä.

Osa haastateltavista mainitsi huomanneensa, että aina ei ole selkeää, tuleeko annettu palaute ymmärretyksi vastaanottajan osalta. Esimerkiksi suppeista vastauksista ja reaktioista on vaikea päätellä, ymmärtääkö vastaanottaja, mitä palaute koskee tai mitä häneltä toivotaan jatkossa. Jos palautteen vastaanottaja on puhelias, osaa reflektoida ja kertoa oivalluksistaan ääneen, on helpompi varmistua siitä, että annettu palaute on mennyt läpi. Useampi haastateltavista kertoi, että kasvokkain tai vähintään puhelun välityksellä palautetilanteet tuntuvat aidommilta ja on helpompi ymmärtää, mitä toinen osapuoli yrittää kertoa.

”Korjaavaa palautetta en antaisi ihan sähköpostilla, että se ehkä vaatii sitten kuitenkin sellaista just aitoa kohtaamista, että vähintään ottaa sitten puhelun tai videopuhelun etäyhteyksien välityksellä. Mutta ajattelen, että se sopii ehkä kaikista parhaiten ainakin, jos on jotain sellaista merkittävää korjattavaa tai kehitettävää siinä toisen työssä, niin sellaisen aidon kohtaamisen ja keskustelun sen ihmisen kanssa.” H3

5.4.1 Palautteen antaminen

Haastateltavilla oli eriäviä kokemuksia ja ajatuksia siitä, kuinka paljon arvioivat palautetta annettavan työyhteisössään. Useammat haastateltavat yhdistivät palautteen antamisen asiaksi, jota esihenkilöt tekevät. Haastatteluissa ilmeni, että työtovereillekin voidaan antaa palautetta, mutta se on vähäisempää, kuin esihenkilön antama palaute. Siitä

huolimatta palaute nähtiin asiana, joka kuuluu kaikille virkamiehille, eikä ainoastaan esihenkilöiden vastuulle. Kuitenkin esihenkilöiden antamaa palautetta pidettiin tärkeänä ja toivottiin, että esihenkilöt varmistavat, että työn ohessa on myös tarpeeksi sopivia tilanteita palautteelle.

”Huomasin, että eilen kun sai just työkaverilta positiivisen palautteen, kun teki työtehtävää, niin siitä tuli tosi hyvä fiilis ja mietin, että se on aika harvinaista oikeastaan.” H1

Palautteen antajan lisäksi haastateltavat tunnustivat myös eroja siinä, kenelle palautetta annetaan, eli annetaanko palautetta vertaiselle kollegalle vai esihenkilölle. Useammassa tapauksessa haastateltavat puhuivat esihenkilön ja alaisen välisestä palautteenannosta vain siitä näkökulmasta, että esihenkilö antaa palautetta alaiselle. Osa haastateltavista mainitsi myös, että esihenkilölle palautteen antaminen on vaikeampaa kuin muille – erityisesti korjaavan tai rakentavan palautteen antaminen esihenkilölle nähtiin haasteellisena, epämiellyttävänä tai asiana, jota ei edes voi tehdä. Tämän tulkittiin johtuvan organisaation hierarkiasta.

”Toki jos ollaan rehellisiä, niin eihän sitä nyt voi mennä antaa osastopäällikölle tai ministerille samalla tavalla palautetta kuin kollegalleen, että kyllä siinä kuitenkin on semmoinen hierarkia. Ja sitten jos sitä menee antamaan niin sitten se kyllä saattaa vaikuttaa keskinäiseen vuorovaikutukseen, paitsi jos se on aiheellista kritiikkiä, aiheellista palautetta.” H8

Haastateltavat kokivat, että kaiken palautteen tulee perustua johonkin konkreettiseen, myös myönteisen palautteen. Jos palaute on epä johdonmukaista tai kovin yleismaallista eikä perustu tiettyyn tapahtumaan, se voi lähinnä aiheuttaa hämmennystä. Kuten aiemmin todettu, haastateltavat kertoivat toivovansa palautetta tilanteissa, joissa se on aidosti aiheellista ja ajankohtaista. Siksi myös myönteisen palautteen määrää on

virkamiesten mukaan syytä tarkastella; jos kiittävää palautetta jaetaan mitä pienimmistäkin arkisten työtehtävien hoitamisesta, kiitoksiin voi jopa turtua, eikä palaute siten tunnu yhtä merkitykselliseltä tai motivoivalta. Palautteen odotettiin olevan myös aitoa. Jos esihenkilö antaa palautetta vain siksi, että on itse saanut palautetta, ettei anna tarpeeksi palautetta, se voi vaikuttaa pakotetulta eikä aidolta.

”On kiva saada sitä palautetta silloin kun on se työtehtävä käsillä ja sitten kun tekee sen, että tavallaan pystyy yhdistämään sen siihen konkretiaan.” H1

Haastateltavien mukaan palautteen antajan tulee pyrkiä selkeään ja konkreettisilla tilanteilla perusteltuun palautteeseen myös siksi, että voidaan parhaiten välttyä väärinkäsityksiltä. Väärinkäsityksiltä välttymisen nähtiin olevan helpompaa tilanteissa, joissa palautetta on annettu kasvojen tai esimerkiksi videopuhelun välityksellä. Selkeää palautetta helpottaa muun muassa konkreettisen tilanteen kuvaileminen sekä sanojen ja termien sovittaminen siten, että uskoo vastaanottajan ymmärtävän ne. Selkeä palaute oli haastateltavien mielestä myös sellaista, jossa palautteen antaja esittää ymmärrettävästi, millä tavoin tulisia toimia jatkossa eli mitä muutoksia tehtävään tai toimintaan toivotaan tehtävän.

”Kyllä mä olisin sitä mieltä, että ehkä muutenkin kirjallisessa viestinnässä helpommin tulee tavallaan väärinymmärryksiä. Miksei sitten myöskin palautteen antamisessa. Että, ehkä joku semmoinen muu kommunikointi — puhuminen voi olla sitten parempi.” H2

Useammassa haastattelussa esille nousivat myös palautteen antamisen kanavat. Muun muassa kirjallista palautteen antamista kritisoitiin siitä näkökulmasta, että se voi olla luonteeltaan suoraa eikä välttämättä kovin pitkälle mietittyä ja vastaanottajan on vaikeampi tulkita kirjallisesti annettua palautetta ja sen sävyä. Yksi haastateltavista kertoi myös osallistuneensa koulutukseen, johon kuului asiantuntijoille suunnattu 270-arviointi.

Esimerkiksi tällaisissa nimettömästi annetuissa kirjallisissa palautteissa ei ole haastateltavien kokemusten mukaan aina välittynyt arvostavaa tunnetta eikä näiden ole erityisesti koettu edistävän oppimista. Tämä yhdistettiin muun muassa siihen, ettei lomakkeiden kautta annettu palaute välttämättä ole tehokkaasti yhdistettävästi konkreettisiin tilanteisiin.

”Jos tällaisia anonyymeja palautteita on kysely niin... Mä oon aika vähän oppinut kuitenkin niistä, koska mä en välttämättä ymmärrä, että mihinkähän tilanteeseen tää on liittynyt.” H7

Haastateltavat listasivat oikea-aikaisuuden yhdeksi palautteen antamisen oleellisimmista kulmakivistä. Vaikka palautetta tulisi antaa tilannekohtaisesti, he kertoivat kaipaavansa palautetta erityisesti tilanteissa, joissa kokevat työskennelleensä todella paljon tai poikkeuksellisen hyvin. Tällaisissa tilanteissa huomion osoittaminen on tuntunut motivoivalta ja antoisalta. Toisin sanoen kollegan työpanoksen huomioiminen nähtiin palautteena. Oli palaute sitten myönteistä tai korjaavaa, haastateltavat toivoivat, että palaute annettaisiin mahdollisimman pian sen jälkeen, kun tarve palautteelle havaitaan, jotta sekä palautteen antaja että vastaanottaja muistavat siihen liittyvät tilanteet vielä tuoreesti. Samalla vastaanottaja voi joko jatkaa toimivia tapoja tai tarpeen mukaan korjata hyvissä ajoin sellaisia asioita, joiden ei ole havaittu toimivan.

Oikea-aikaisuus voi haastateltavien mielestä liittyä paitsi tilanteen ajankohtaisuuteen mutta myös siihen, että palautteen antaja osaa tulkita vastaanottajaa ja sitä, missä tilanteessa palautteen antaminen olisi toimivinta. Kun palautteen saaja ei ole vastaanottavaisessa tilassa, palautteen ei välttämättä uskota saavuttavan tarkoitustaan. Palautetilanteissa nähtiin korostuvan näin ollen myös palautteen antajan tunneälykyys ja tunnetaidot, eli osaako palautteen antaja valita sopivan tilanteen palautteelle. Huomioitavia asioita olivat haastateltavien mukaan esimerkiksi tilanteet, joissa toinen osapuoli on erittäin kiireinen tai allapäin. Yksi haastateltavista kuvaili, ettei toiselle ihmiselle välttämättä kannata antaa korjaavaa palautetta silloin, kun huomaa tämän

olevan harmistunut jostakin. Toinen haastateltavista taas mainitsi, että ikävältä tuntuva palautteen saaminen kiiretilanteessa tekisi sen vastaanottamisesta vaikeampaa.

”Jos huomaa että toista on koko päivän harmittanut joku asia, mistä ei ole välttämättä tietoa, että mistä se johtuu, mutta näkee henkilöstä päällepäin, että nyt ei ole erityisen hyvä päivä, niin silloin ehkä kannattaa harkita, että onko nyt hyvä päivä, onko ihan välttämätöntä antaa sitä kehittävää palautetta. Että semmoinen tunnetietoisuus tai -äly siitä, että missä tilassa toinen henkilö on, se kenelle palautetta on antamassa.” H5

”Jos on kauhea kiire ja miljoona asiaa niin kuin yleensä onkin, niin sitten siinä yhteydessä, jos joku tulee antamaan semmoista ikävää palautetta, niin onhan se silloin vähän ikävämpi tilanne, mutta sitten jos on vähän rauhallisempi hetki ja aikaa paneutua siihen, että mistä on kysymys, niin ehkä sen (palautteen) ottaa vähän paremmin.” H4

Palautteen antajan tunneälykyys korostuu myös oman tunnereaktion hallitsemisessa. Vaikka haastateltavat kertoivat toivovansa palautetta välittömästi, palautteen antajan tulisi huomioida, etteivät hänen omat tunteensa pääsisi värittämään viestiä.

”Kehittävää palautetta on hyvä antaa sillä tavalla, että siinä ne tunteet eivät ensimmäiseksi pääse värittämään sitä viestiä.” H5

Korjaavan palautteen osalta oikea-aikaisuudella viitattiin myös fyysiseen tilanteeseen tai paikkaan, jossa palautteen antaminen nähdään sopivana ja arvostavana. Kaikki haastateltavat nostivat esille sen, että toivovat korjaavaa palautetta yksityisesti vain asianomaisten kesken sen sijaan, että paikalla olisi myös joukko muita ihmisiä. Jos korjaavaa palautetta annetaan suuremman joukon edessä, tämä voisi tuntua nöyryyttävältä ja aiheuttaa konflikteja työyhteisössä. Hyväksi esimerkiksi

palautteenantoa varten nostettiin myös kuukausittaiset ajankohtaiskeskustelut esihenkilön kanssa – muun muassa niissä tilanteissa koettiin sopivana antaa, pyytää tai vastaanottaa palautetta. Haastateltavat kertoivat, että myönteisen palautteen osalta palautteen antamisen kanavalla tai tilanteella ei ole juurikaan merkitystä, vaan sitä on mukava saada koska tahansa. Haastateltavat kertoivat, että tilanteissa, joissa myönteistä palautetta on annettu suuremman joukon kuullen, se on saattanut johtaa vielä useampiin kehuihin ja positiiviseen palautteeseen sekä yhdessä nauramiseen ja yhteenkuuluvuuden tunteisiin.

Vaikka valtaosa haastateltavista kertoi kokeneensa palautetilanteet positiivisina ja hyvin rakennettuina, he olivat kohdanneet joskus myös sellaisia palautetilanteita, joissa vuorovaikutus on ollut heikompaa tai tuntunut epäkunnioittavalta. Siksi palautteen antamisen tavalla oli haastateltavien mielestä paljonkin merkitystä siihen, kuinka tehokasta palaute lopulta on, sillä palautteen saajan kyky vastaanottaa palautetta on riippuvainen osittain siitä, millä tavoin palaute annetaan. Haastateltavat tulkitsivat, että palautteen tehokkuus riippuu sitä antavasta ja saavasta henkilöstä, heidän persoonistaan, sen hetkistä tunteista sekä siitä, mihin annettava palaute liittyy – liittyykö se työtehtävään, töihin yleensä, kehittymiseen, osaamiseen vai yleisesti työyhteisössä toimimiseen. Valtaosa haastateltavista kertoi kokevansa erityisesti korjaavan palautteen antamisen vaikeana, sillä pelkäävät vastaanottajan reaktiota tai sitä, että onnistuu vahingossa loukkaamaan toista. Vastapuolen reaktion pelko tai sen, ettei vastaanottaja ymmärrä lainkaan mistä palautetta annetaan, saattavat aiheuttaa sen, että palaute jätetään antamatta. Siksi erityisesti korjaavaa palautetta antaessa tulisi haastateltavien mukaan huomioida palautteen antamisen tapa ja sävy. Myös valtiovarainministeriön viestintästrategiaan on kirjattu: *”Äänensävyymme on asiallinen, ystävällinen ja kunnioittava, asiasta tai puhujasta riippumatta. Olemme avoimia ja rakentavia. Olemme suoraselkäisiä, myönnämme virheemme ja korjaamme ne.”* (Valtiovarainministeriö, 2022b), eli VM:n viestinnässä korostetaan asiallista ja kunnioittavaa sävyä. Virkamiehet olivat yksimielisiä siitä, että palautteenannossa tulisi

välttää syyttelevää sävyä, ja esimerkiksi ikävällä tavalla annettu palaute voi toimia jatkossa yhteistyötä estävästi tai vaikuttaa negatiivisesti työyhteisön ilmapiiriin.

”Jos (palaute) on niin sanotusti negatiivista tai vähän ikävämpää, vaikka sitä vähemmän on tullutkin – niin kyllä sä suhtaudut siihen henkilöön tai instanssiin vähän varauksella sen jälkeen, että mitähän sieltä seuraavaksi tulee.” H4

Kun haastateltavilta kysyttiin, minkälaisia ominaisuuksia tai kykyjä he näkevät hyvällä palautteenantajalla olevan, vastauksissa toistuivat muun muassa rauhallisuus, kohteliaisuus, hienovaraisuus, rehellisyys ja hyvä argumentointikyky. Haastateltavat pitivät tärkeänä sitä, että palautteenantaja osaa toimia huomioonottavasti ja tunneälykkäästi. Myönteisen palautteen osalta näin toimiminen nähtiin helpompana. Myönteinen ja kannustava palaute nähtiin asiana, joka parantaa yhteistä vuorovaikutusta ja kohottaa mieltä. Palautteen antaminen koettiin mukavana ja helppona silloin, kun se on luonteeltaan positiivista ja siksi sitä voidaan myös antaa aktiivisemmin ja erilaisten kanavien kautta.

”Sitä hyvää palautetta on etänäkin kiva antaa, vaikka ihan jossain sähköpostissa taikka Skype viestikentässä.” H3

5.4.2 Palautteen pyytäminen

Haastateltavat kertoivat pyytäneensä eniten palautetta virkasuhteensa alkuvaiheissa. Uusien virkamiesten saama palaute nähtiin erityisen arvokkaana epävarmuuden vähentämiseksi ja sopeutumisen edistämiseksi uudessa roolissa. Sopeutumisvaiheen jälkeen palautteen pyytämistä pidettiin kuitenkin vaikeana ja pääosin sellaisena asiana, mitä ei kehtaa tehdä. Kolme haastateltavaa mainitsi, etteivät muista koskaan pyytäneensä palautetta VM:ssä, kun taas kaksi muuta kertoi pyytäneensä palautetta. Yksi haastateltavista kuvaili palauteviestinnän haasteeksi sen, että on huomannut

muiden ihmisten olevan pahoillaan siitä, jos pyytävät palautetta ja muutama muu totesi, ettei palautteen pyytämistä pidetä osana VM:n toimintakulttuuria. Palautteen pyytämisen vaikeus yhdistettiin sekä VM:n toimintakulttuuriin että suomalaisuuteen.

”Mä en ainakaan henkilökohtaisesti kehtaa pyytää joltain eri osaston henkilöltä palautetta ihan tyhjästä.” H1

”Välillä tuntuu, että he ovat pahoillaan, että he pyytävät palautetta.” H4

”Me ketkä ollaan asiantuntijavirkamiehiä, ei me kyllä pyydetä palautetta, että se ei jotenkin ole meidän kulttuurissa. — Mutta että... ei se varmaan huono meillekään olisi, vaikkei se olisi näin muodollista, mutta että, pyydettäisiin oikeasti sitä palautetta. Niin sitten sillä voitaisiin kehittää omaa toimintaa, tekemistä.” H2

Kaikki haastateltavat näkivät kuitenkin palautteen pyytämisen hyvänä keinona vahvistaa palautekulttuuria. Haastateltavista pari mainitsi, että uskovat palautteen pyytämisen tiheyden liittyvän siihen, millä tavalla henkilö haluaa kehittyä työssään tai kokeeko, että omassa työssä on vielä kehittämistä. Jos ei näe kehitettävää omassa työssään, palautetta tuskin tulee pyydettyä. Muutama haastateltava oli sitä mieltä, että vastuu palautteen pyytamisestä on jokaisella virkamiehellä itsellään ja sitä kautta yksilöt, jotka kaipaavat enemmän palautetta, voisivat myös saada sitä.

Palautteen pyytäminen nähtiin myös osana muiden mielipiteiden ja näkemysten arvostamista. Pyytämällä palautetta viestii sekä kiinnostuksesta henkilökohtaiseen kehittymiseen mutta myös osoittaa työtovereille, että heidän mielipiteensä ja näkemyksensä ovat merkityksellisiä.

”Jos joku tulee muulta pyytämään palautetta, niin mä oon ainakin siitä itse tosi mielissäni, että mä voin olla jotenkin avuksi siinä, että

miten joku toinen haluaa kehittää itseänsä ja omia työskentelytapoja ja ehkä sitten myös, että tiedostaa niitä omia vahvuuksiaan.

Palautteen pyytäminen on myös toisaalta kollegoille ja työyhteisön jäsenille arvostuksen osoittamista, koska luotetaan siihen, että sun mielipide merkitsee ja sun näkemys merkitsee.” H7

Haastateltavilta pyydettiin ajatuksia ja ideoita, joita voitaisiin käyttää kannustamaan virkamiehiä pyytämään ja antamaan enemmän (rakentavaa) palautetta työyhteisössään. He kertoivat suosivansa säännöllisiä kohtaamisia oman lähiesihenkilön kanssa (esimerkiksi kuukausittain) ja yhtenä selkeänä keinona ehdotettiin, että strukturoituna osana lähiesihenkilön kanssa käytävää vuosittaista kehityskeskustelua pyydetäisiin myös muilta työyhteisön jäseniltä palautetta omasta toiminnasta. Palautetta voitaisiin tässä tapauksessa pyytää esimerkiksi muutamalta työtoverilta, olivat he sitten omalla osastolla tai toisessa toimintayksikössä. Myös virkamiesten kouluttaminen palauteviestinnän osalta nähtiin tapana vahvistaa palautekulttuuria. Lisäksi esihenkilöiden roolia suunnan näyttäjinä korostettiin. Haastateltavat ehdottivat, että työyhteisöissä voitaisiin myös keskustella avoimesti siitä, miten ja millä keinoin omalla osastolla tai yksiköissä halutaan käsitellä palautetta.

5.4.3 Palautteen vastaanottaminen

Haastateltavat olivat yksimielisiä siitä, että saadun palautteen laadulla on merkitystä. Valtaosa kertoi myönteisen palautteen vastaanottamisen olevan helpompaa, kuin korjaavan palautteen. Haastateltavat esimerkiksi tunnistivat työuransa ajalta joitakin tilanteita, joissa korjaava palaute on herättänyt vastaanottajassa voimakkaita tunnereaktioita, joita voi olla vaikea hillitä. Haastateltavat kertoivat, että nykyisessä työyhteisössä palautteeseen kuin palautteeseen suhtaudutaan lähtökohtaisesti myönteisesti ja myös korjaavaa palautetta on helpompi vastaanottaa, kun palautteenantaja valitsee sanansa tarkasti ja lähestyy asiaa hienovaraisesti. Erityisesti kun palautetilanteet ovat olleet vastavuoroisia keskusteluita, on yleensä lopulta

huomattu, ettei olekaan ”sen suuremmasta asiasta” kyse. Myös tilanteissa, joissa korjaavaa palautetta on perusteltu hyvin, vastaanottajan on ollut helpompi käsitellä ja hyväksyä saamansa palaute. Haastateltavat kertoivat näkevänsä palautetilanteet siten, että molempien osapuolien tulisi asennoitua ajattelemaan palautetta työhön liittyvänä, eikä henkilökohtaisena asiana.

VM:n arvoihin on listattu avoimuus, luottamus ja vastuullisuus (Valtiovarainministeriö, 2022a). Näitä arvoja voidaan sovitella myös palautetilanteisiin. Kun haastateltavilta kysyttiin, minkälaisia ominaisuuksia tai kykyjä he listaisivat hyvälle palautteen vastaanottajalle, vastauksissa korostuivat vastaanottavaisuus, hyvä itsetunto, kuuntelemisen taito, maltillisuus, avoimuus ja kyky itsereflektioon. Nämä ominaisuudet olisivat heistä tärkeitä palautetta vastaanottaessa. Haastateltavat korostivat vastaanottajan kuuntelemisen taitoa ilman ennakoasenteita. Haastateltavista useampi mainitsi myös, että luottamus ratkaisee sen, millä tavalla saatuun viestiin suhtaudutaan. Haastateltavat listasivat hyväksi palautteen vastaanottajan kyvyksi myös kiitollisuuden, eli sen, että osaa kiittää saamastaan palautteesta ja aidosti arvostaa sitä. Vaikka palautteesta kiittämistä pidettiin tärkeänä, yksi haastateltavista kertoi, ettei muista tapausta, jossa vastaanottaja olisi kiittänyt tai suhtautunut erityisen positiivisesti saamaansa kehittävään palautteeseen.

”Sellainen kuuntelemisen taito ja että pystyy ottamaan sen palautteen vastaan siten, että ei ehkä heti reagoi. Varsinkin jos se on huonoa palautetta, niin ehkä se voi olla parempi, että kuuntelee sen palautteen ja sanoo, että kiitos palautteesta ja sitten vähän pohtii, että mitä tälle asialle voisi tehdä.” H1

”Avoin mieli ja sellainen, että pystyy sellaiseen tietynlaiseen itsereflektioon.” H3

”En heti muista kyllä semmoista tapausta, että kun olisi saanut kehittävää palautetta, niin olisi ollut semmoinen positiivisesti iloinen ja ’jes tätä kaipasin’ ja ’hyvä, nyt tiedän mihin suuntaan minun pitää kehittää tätä omaa toimintaa’. Semmoiseenkaan en ole törmännyt.”

H5

Useampi haastateltavista nosti esille, että palautetilanteessa vastaanottajan kannattaa kuunnella saamansa palaute rauhallisesti sen sijaan, että reagoisi heti tai suhtautuisi saamaansa palautteeseen torjuvasti tai puolustelevasti. Korjaava palaute voidaan haastateltavien mukaan kokea herkästi arvosteluna tai loukkauksena, mutta sen sijaan pitäisi pyrkiä ottamaan saamansa palaute vastaan avoimesti ja pohtia, olisiko omassa toiminnassa tai työssä jotakin parannettavaa. Osa haastateltavista toi esille, että on mahdollista ja suositeltavaa myös kieltäytyä palautetilanteesta, jos tietää itse, ettei ole vastaanottavaisessa tilassa. Tässä tilanteessa voi esimerkiksi pyytää palaamaan asiaan myöhemmin, kun on omasta mielestä parempi hetki palautteen vastaanottamiselle.

”Pyrkisi siihen, että ei ole puolustuskanalla ja rupea ensimmäisenä puolustelemaan itseään ja selittelemään, vaan sillä, että no joo, että hyvä pointti, että en ole tullut ajatelleeksi ja ehkä tässä voisi sitten sitä omaa toimintaa korjata tai ehkä tätä voisi jotenkin tehostaa tätä mun tekemää työtä. Tai että aidosti mieltisi sen palautteen merkitystä eikä ajattelisi, että se on henkilökohtainen arvostelu tai loukkaus”. H9

”Jos et ole siinä mielentilassa, että olet valmis ottamaan palautetta, niin kieltäydy siitä sillä hetkellä — että palataan tähän myöhemmin”

H8

Palautteen vastaanottaminen ja hyväksyminen on haastateltavien mielestä helpompaa silloin, kun palaute on viestitty ymmärrettävästi ja selkeästi sekä perustuu konkreettisiin

tilanteisiin. Tässä korostuu myös vastavuoroisen palautetilanteen merkitys, sillä palaute on toimivaa vain, kun vastaanottaja tunnistaa itsekkin, mistä asiasta palautetta annetaan ja miksi se on olennaista.

Haastateltavat myös toivoivat saavansa palautetta useammilta eri tahoilta, jotta palaute olisi mahdollisimman motivoivaa, luotettavaa ja monipuolista. Yleisesti haastateltavien kokemukset siitä, kuinka paljon tai keneltä palautetta saa, poikkesivat toisistaan. Esihenkilötyössä toimiva haastateltava kertoi saavansa palautetta kaikilta VM:n tasoilta. Muutama muu haastateltavista mainitsi saavansa palautetta lähinnä esihenkilöltä, jos joltain. Vertaisilta työtovereilta saatu palaute nähtiin harvinaisempana kuin esihenkilöltä saatu palaute, mutta vertaispalautetta selkeästi kaivattiin nykyistä enemmän. Muutama haastateltavista toi esille, ettei palaute välttämättä tunnu yhtä merkitykselliseltä, jos sitä saa vain yhdestä lähteestä.

”Jos se (palaute) tulee aina sieltä esimieheltä, niin ehkä siihen on niin tottunut, että sitten se on kiva saada välillä joltain muultakin.” H1

5.4.4 Palaute osana oppimista

Valtion henkilöstöstrategiassa korostetaan henkilöstön hyvinvointia ja vastuullisuutta, vahvaa osaamista sekä mahdollisuuksia henkilökohtaiseen kehitykseen. Henkilöstöstrategiaan on muun muassa kirjattu *”Tuemme yksilön ja yhteisön kehittymistä, sillä jatkuva oppiminen on osa työtämme. Työskentelemme ja jaamme osaamista verkostoissa.”* (Valtiovarainministeriö, 2024a). Tämä viestii tavoitteesta lisätä virkamiesten aktiivista uudistumista ja arkioppimista työssä. Myös valtiovarainministeriön nettisivuilla on mainittu, että *”Oppiminen on osa jokaisen virkamiehen työnkuvaa ja tapahtuu yhä enemmän työn ohessa. Työssä oppiminen tehdään kaikille mahdolliseksi hyödyntämällä uusia toimintatapoja, -rakenteita ja oppimisympäristöjä.”* (Valtiovarainministeriö, 2024f).

Toisin sanoen ministeriön viestintämateriaaleissa korostetaan osaamisen, uudistumisen ja jatkuvan oppimisen tärkeyttä.

Haastateltavat tunnistivat palauteviestinnän tavaksi kehittää itseään, osaamistaan ja toimintaa yleisesti. Muutama mainitsi, että palautteen saaminen ja sen pyytäminen on koettu erityisen tärkeäksi ja toimivaksi tavaksi oppia uutta arjen työssä. Palaute nähtiin hyödyllisimpänä silloin, kun sitä annetaan ja pyydetään erityisesti osana arjen spontaaneja kohtaamisia.

”Olen pyytänyt avoimesti palautetta ja sitten saanut sitä. Ja se on mun mielestä ollut kyllä tosi — niin kuin sanoinkin, niin tosi tärkeitä mun oman oppimisen kannalta.” H6

Useampi haastateltavista kuitenkin korosti sitä, että palautetilanteet ovat edistäneet oppimista ja ne ovat tuntuneet merkityksellisimmiltä ja mieleenpainuvimmilta erityisesti aidoissa, kasvokkaisissa kohtaamisissa. Esimerkiksi viestin välityksellä annetut kehut ja kiitokset on helpompi ohittaa, vaikka niitäkin pidettiin osana kiittävää ja arvostavaa viestintää.

”Mä oon saanut todella sellaista merkityksellistä palautetta nimenomaan siellä toimistolla, kun on ollut paikalla. On saattanut se palautteenantaja tulla käymään ihan siinä minun huoneessa, laittaa ihan oven kiinni, että hei, hän haluaisi sanoa tällaisen asian, ja ne on ollut itseasiassa oikein mieleenpainuvia palautetilanteita. Ja mä oon myös sillä tavalla oppinut niistä tiedostamaan sitä — omia ehkä enemmänkin jopa vahvuuksia sitten paremmin sitä kautta.” H7

6 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Keskeisimmät tutkimuslöydökset liittyvät valtiovarainministeriön sekä sisäiseen viestintään yleisesti että tarkemmin arvostavaan vuorovaikutukseen, palauteviestintään ja palautekulttuuriin. Yleisesti organisaatiokulttuuria kuvaillaan kannustavaksi ja yhteistyötä korostavaksi, mikä heijastuu sujuvana vuorovaikutuksena ja helposti lähestyttävänä kollegoina. Positiivinen ilmapiiri luo pohjan onnistuneelle tiedon jakamiselle ja sujuvalle työnteolle yli osastorajojen, mutta vaatii jatkuvaa huomiota muun muassa sähköisten työvälineiden hyödyntämisessä, tiedon oikea-aikaisuudessa ja kasvokkaisten kohtaamisten merkityksen ymmärtämisessä. Työympäristön olosuhteet vaikuttavat virkamiesten väliseen vuorovaikutukseen ja palauteviestintään. VM:n virkamiehet ovat kuitenkin sopeutuneet hyvin käytössä olevaan hybridityömalliin, mutta sen mahdollisuudet ja haasteet herättävät joitain kysymyksiä työn näkyvyydestä ja riittävästä huomioimisesta sekä arvostavan vuorovaikutuksen että riittävän palauteviestinnän näkökulmasta.

6.1 Arvostava vuorovaikutus ja sisäinen viestintä

Tutkimuslöydöksiensä perusteella valtiovarainministeriön sisäinen viestintä ja virkamiesten välinen vuorovaikutus nähdään toimivana ja arvostavana, mikä näkyy käytännössä kohteliaisuutena, avuliaisuutena sekä toisten mielipiteiden kunnioittamisena. Lisäksi virkamiesten ammatillinen osaaminen ja asiantuntijuus tunnustetaan, minkä tiedetään olevan tärkeä tapa osoittaa arvostusta (Hall ja muut, 2024). Toisaalta löydökset tuovat esiin myös haasteita tapauksissa, joissa yksilöiden osaaminen ei kohdistu samoihin aiheisiin tai kun tietoisuus muiden osastojen työtehtävistä on rajallista. Tällöin ymmärryksen puute voi ilmetä kriittisenä suhtautumisena tai ei-arvostavana puheena. Tämä viittaa siihen, että keskinäinen arvostus voi kärsiä, jos muiden tekemästä työstä ei ole riittävästi tietoa (Aguinis ja muut, 2012). Kuten Hoogervorst ja muut (2004) ovat havainneet, tieto vaikuttaa olennaisesti yksilön asenteisiin. On helpompi arvostaa ja kunnioittaa muiden työtä, kun ymmärtää

sitä. Siksi osastojen sisäisen sekä niiden välisen työn entistä näkyvämmäksi tekeminen ja muiden työpanoksen säännöllinen tunnistaminen voivat lisätä keskinäistä arvostusta, parantaa vuorovaikutusta ja yhteisöllisyyttä sekä edistää palautteen antamista ja osaamisen jakamista ja kehittämistä. (Colbert ja muut, 2016; Edmondson, 1999).

Ministeriön sisäisen viestinnän välineet ja kanavat ovat monipuolisia ja niitä käytetään aktiivisesti. Sähköiset viestintäkanavat ovat työarjessa keskeisiä, mutta kasvokkaiset kohtaamiset koetaan edelleen arvokkaiksi ja tärkeiksi yhteisöllisyyden ja arvostavan vuorovaikutuksen varmistamisessa. Tämän perusteella ministeriön käytössä oleva hybridityömalli tukee työskentelyä; teknologian mahdollistama yhteydenpito luo mahdollisuuksia tehokkaalle viestinnälle, mutta ei täysin korvaa henkilökohtaista, kasvokkaista vuorovaikutusta. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että hybridityömalli on valtiovarainministeriössä toimiva ja joustava ratkaisu, mutta sen täysimittainen hyödyntäminen edellyttää kuitenkin vuorovaikutuskäytäntöjen kehittämistä ja yhteisöllisyyden vahvistamista sähköisessä ympäristössä, jotta ministeriö voi tukea työntekijöidensä hyvinvointia, tehokkuutta, oppimista ja osaamisen kehittämistä hybridityöskentelyn kontekstissa.

Tutkimuslöydökset korostavat tiedonjaon ajoituksen ja kanavavalintojen merkitystä luottamuksen ja arvostuksen säilyttämisessä. Virkamiehet kokevat, että tieto kulkee joskus liian myöhään tai huhupuheiden kautta ennen virallista tiedottamista. Sen sijaan he toivovat tiedon tavoittavan heidät itseään tai työyhteisöään koskevissa asioissa hyvissä ajoin esimerkiksi esihenkilön kautta ennen tiedon julkaisua virallisille kanaville. Tätä näkemystä tukevat myös Menin (2014) havainnot, joiden mukaan työntekijät monesti suosivat tiedonjakoa esimerkiksi suoraan esihenkilöltään tai sähköpostin välityksellä. Tämä havainto osoittaa tarpeen huomioida entistä tarkemmin erityisesti ylhäältä alas suuntautuvaa tiedonjakoa siten, että tiedot muutoksista ja päätöksistä jaetaan oikea-aikaisesti ja sellaisten kanavien kautta, mistä tieto tavoittaa oikeat ihmiset. Edmondsonin (1999) mukaan organisaation henkilöstön toiveiden huomioiminen osana käytänteitä edistää arvostuksen tuntemuksia.

VM määrittelee yleisiksi arvoikseen avoimuuden, luottamuksen ja vastuullisuuden. Valtiovarainministeriön viestinnälle on lisäksi asetettu omia arvojaan, joita ovat ymmärrettävyys, palveluhenkisyys, tasapuolisuus ja vuorovaikutteisuus. (Valtiovarainministeriö, 2024e). Näiden ministeriön arvojen voidaan katsoa heijastavan organisaation pyrkimystä symmetriseen viestintäkulttuuriin, jonka tarkoituksena on helpottaa vuoropuhelua organisaation ja kaikkien sen virkamiesten välillä (Ghorbanzadeh ja muut, 2023; Men, 2014). Kun organisaation sisäinen viestintä on symmetristä, sen on huomattu muun muassa rohkaisevan työntekijöitä pyytämään palautetta aktiivisemmin useista eri lähteistä, kuten esihenkilöiltä ja oman tai muiden osastojen työntekijöiltä (Lee & Kim, 2021). Tämä paitsi laajentaa yksilön näkökulmia (Lee & Kim, 2021) se myös voi parantaa osastojen ja yksikköjen välistä vuorovaikutusta ja sosiaalisia suhteita. Haastatteluaineiston perusteella myös virkamiesten nähdään odottavan organisaatioltaan symmetristä viestintää. Symmetrisen viestinnän toteutumista voidaan edistää tarjoamalla esimerkiksi muodollisia tai epämuodollisia kanavia kuten kokouksia tai viestintäkanavia, joiden kautta työntekijät voivat jakaa ajatuksiaan, huolenaiheitaan, havaintojaan ja kysymyksiään. Näiden kautta myös organisaation johto voi saada alaisiltaan arvokkaita ideoita ja palautetta. (Lee & Kim, 2021).

6.2 Palauteviestintä ja -kulttuuri

Valtiovarainministeriön palauteviestinnästä ja -kulttuurista voidaan tunnistaa sekä vahvuuksia että kehityskohteita. Valtiovarainministeriön palauteviestintä ja -kulttuuri vaikuttavat vahvasti arvostusta ja avointa vuorovaikutusta korostavilta. Arvostava suhtautuminen muihin näkyy erityisesti ystävällisyytenä ja huomaavaisuutena palautetilanteissa. Ministeriössä on vahva ”kiittämisen kulttuuri”, joten kiitokset ja spontaanit kehu ovat keskeisiä arjen palautetilanteita, jotka vahvistavat työyhteisön myönteistä ilmapiiriä ja samalla tukevat yksilön motivaatiota (Hall ja muut, 2024; Rantanen ja muut, 2020; White, 2017). Siksi kiitosten ja palautteen puute virkamiehille

merkityksellisissä tilanteissa, kuten hankkeiden päättymisen yhteydessä voi aiheuttaa pettymyksiä, sillä virkamiehet kokevat erityisen tärkeäksi myönteisen palautteen silloin, kun he ovat tehneet poikkeuksellisen paljon töitä tai suoriutuneet erityisen hyvin. Nämä löydökset ovat linjassa myös tutkimusten kanssa, joiden mukaan työntekijät kaipaavat positiivista vahvistusta, tunnustusta ja palautetta työpanoksestaan ja osaamisestaan (White, 2017). Arvostuksen aktiivinen osoittaminen voi lisätä yhteenkuuluvuuden tunnetta ja innostusta työssä (Hakanen, 2018, s. 59) sekä tukea oppimista (Edmondson, 1999).

Palautteen luonteen huomioiminen osana arvostavaa vuorovaikutusta sekä oppimisen ja osaamisen kehittämisen edistämistä, on tärkeää. Positiivinen palaute luo yhteenkuuluvuuden tunnetta erityisesti silloin, kun sitä jaetaan avoimesti esimerkiksi koko ryhmän kuullen. Tämä voi johtaa jopa laajempaan kannustavan palautteen kierteen syntymiseen ja työyhteisön ilmapiirin parantumiseen. Myönteisen palautteen antaminen myös koetaan mukavana ja helppona. Korjaavan palautteen antamista puolestaan saatetaan vältellä, sillä sen antaminen nähdään paljon vaikeampana. Sama ilmiö näkyy vastaanottamisen osalta – myönteisen palautteen vastaanottaminen on helpompaa, kuin korjaavan palautteen. Samoja havaintoja on tehty myös aiemmassa palautetutkimuksessa (Aguinis ja muut, 2012; Argyris, 2002; Ellison ja muut, 2022). Vaikka korjaavan palautteen antaminen koetaan haastavana, se nähdään olennaisena osana osaamisen ja koko työyhteisön toiminnan kehittämistä. Korjaavan palautteen antaminen koetaan erityisen vaikeana silloin, kun sitä haluttaisiin antaa esihenkilölle. Alaisen antamasta palautteesta esihenkilölle ei myöskään ole juurikaan tutkimustietoa, joten voidaan olettaa, ettei alhaalta ylös annettava palaute ole toistaiseksi vakiintunut vahvaksi osaksi monenkaan organisaation kulttuuria. Tästä voidaan tulkita, että myös valtiovarainministeriön hierarkia sekä kulttuuri vaikuttavat siihen, kuinka avoimesti virkamiehet antavat palautetta toisilleen. Vahvassa palautekulttuurissa palautetta voidaan antaa ja pyytää symmetrisesti kaikilta tasoilta toisille (Anseel & Brutus, 2019, s. 35; Baker ja muut, 2013; Kurian ja muut, 2024; London & Smither, 2002).

Vaikka palauteviestintä koetaan kaikkien työyhteisön jäsenten vastuuksi, esihenkilöiden antama palaute nähdään erityisen merkityksellisenä, mikä korostaa esihenkilöiden tärkeää roolia vahvemman palautekulttuurin rakentamisessa ja ylläpitämisessä (Schürmann & Beusaert, 2016). Lisäksi säännöllisten ja epäsäännöllisten palautetilanteiden luominen esihenkilön toimesta edistää oppimista ja vahvistaa luottamusta (Anseel & Brutus, 2019, s. 29; Bakker ja muut, 2023). Samalla palautteen monipuolisuus nähdään tärkeänä palautteen luotettavuuden, motivaation ja osaamisen kehittämisen kannalta. Virkamiehet toivovat palautetta monilta eri tahoilta, kuten oman tai muiden toimintayksiköiden työtovereilta, joskin se näyttää olevan harvinaisempaa kuin esihenkilöltä saatu palaute. Myös nämä havainnot vahvistavat jälleen näkemystä, että symmetristä palauteviestintää tulisi lisätä osana oppimista ja osaamisen kehittämistä korostavan palautekulttuurin kehittämistä. Symmetriseen palauteviestintään panostaminen mahdollistaa kaikkien virkamiesten, myös johtajien ja esihenkilöiden monipuolisemman ja tehokkaamman palautteen saamisen (Baker ja muut, 2013; Kurian ja muut, 2024; Men, 2014).

Myös palautteen antajan tunneäly, esimerkiksi kyky huomioida vastaanottajan tilanne ja tunteet, vaikuttaa positiivisesti palautetilanteen onnistumiseen. Erityisesti korjaavaa palautetta annettaessa korostuvat tilannetajun, sanavalintojen ja tahdikkuuden merkitys. Tämä tukee yleistä käsitystä siitä, että palaute on tehokkaampaa ja edistää paremmin oppimista, kun se annetaan selkeästi, hienovaraisesti ja kunnioittavasti ilman syyttävää sävyä, jolloin se voi johtaa myös parempaan yhteistyöhön ja toimivampiin työskentelytapoihin. (Kupias ja muut, 2011; Steelman & Rutkowski, 2004).

Tutkimuslöydöksiensä perusteella palautteen tehokkuus ja toimivuus riippuvat kuitenkin molemmista osapuolista – antajasta ja vastaanottajasta. Edes parhaalla mahdollisella tavalla annettu palaute on tehoton, jos vastaanottajan asennoituminen toimii estävänä tekijänä. Zadan ja muiden (2022) mukaan yksilön voimavarat, kuten vahva itsetunto, voi parantaa kykyä hallita reaktioitaan sekä suoriutua hyvin saadessaan palautetta, joka koetaan rakentavaksi tai jopa negatiiviseksi. Toisin sanoen palautteen

vastaanottaminen vaatii avoimuutta, rauhallista kuuntelua ja kykyä reflektoida. Jotta yksilö voi oppia saamansa palautteen kautta, on tärkeää olla vastaanottavaisessa tilassa ja hyväksyä saamansa palaute kognitiivisesti (Brett & Atwater, 2001; Kinicki ja muut, 2004). Myös tämän tutkimuksen aineistossa korostuvat samat asiat. Aineistosta selviää, että luottamus palautteenantajaan vaikuttaa suoraan palautteen hyväksymiseen ja siinä korostuu erityisesti tilannekohtaisuus – jos yksilö tiedostaa, ettei ole hänelle sopiva hetki vastaanottaa palautetta, hän voi avoimesti pyytää, että palautetilanteelle sovitaan toinen ajankohta. Tässä korostuvat omien kykyjen ja rajojen tuntemus sekä taito itsereflektioon, joita voi myös opetella itsensä johtamisen kautta (Salmimies, 2008, s. 22–25; Sydänmaanlakka, 2017). Lisäksi palautteen vastaanottajan on hyödyllistä viestiä palautteenantajalle ymmärtäneensä saamansa palautteen esimerkiksi refleктоimalla oivalluksiaan ääneen. Näin myös palautteen antaja saa varmistuksen siitä, että palautetilanne on ollut onnistunut. (Kupias ja muut, 2011).

VM:n työympäristöstä voi havaita tutkimuslöydöksiensä perusteella kaksi merkittävää tekijää, jotka vaikuttavat valtiovainministeriön palauteviestintään: kiire ja hybridityö. Näitä tekijöitä tarkasteltaessa nousee esiin sekä haasteita että mahdollisuuksia, jotka vaikuttavat palautteen määrään, laatuun ja vuorovaikutuksen luonteeseen palautetilanteissa.

Kiire näyttäytyy ministeriössä esteenä niin palautteen antamiselle kuin sen vastaanottamiselle. Haastateltavat kuvaavat, kuinka työmäärän ja aikataulupaineiden alla palautteen antaminen voi jäädä puolitiehen tai unohtua kokonaan. Kiireen aiheuttamat viestinnälliset ongelmat voivat johtaa siihen, että palautteen arvo ja vaikuttavuus heikkenevät (Hakanen, 2017). Kiire voi muodostaa esteen palautekulttuurin kehittämiseksi, jos tilanteet jäävät jatkuvasti puolitiehen tai palautteen antaminen ei juurru osaksi arkea. Esimerkiksi spontaanit kiitokset ja kannustavat sähköpostiviestit voivat viestiä arvostuksesta, mutta eivät välttämättä korvaa syvällisempää palautekeskustelua. Kiireessä annettua palautetta voi olla myös vaikeampi käsitellä ja reflektoida rakentavasti ja keskittymis- ja prosessointiajan puute saattaa heikentää

palautteen kehittävää vaikutusta. Näin ollen kiireen keskellä voidaan hyötyä systemaattisemmasta lähestymistavasta palauteviestinnän osalta. Tämä voi tarkoittaa suunniteltuja palautetilanteita (Leadership, 2019, s. 45), joissa kiire ei ole pääosassa, tai vuorovaikutustaitojen kehittämistä siten, että kiireenkin keskellä palautteen vaikuttavuus säilyy.

Hybridityömalli puolestaan on tuonut mukanaan uusia käytäntöjä ja kanavia palauteviestintään. Vaikka lisääntynyt etätyö ei ole vähentänyt palautteen määrää, se muuttaa palautteen luonnetta ja voi aiheuttaa tulkinnallisia haasteita. Tulos on yhteneväinen Janssonin ja Kankaan (2024) havainnon kanssa, jonka mukaan etätyö itsessään ei vähennä palautteen määrää. Vaikka etätyö ei siis itsessään ole palauteviestintää estävä tekijä, palautetilanteet sähköisten työvälineiden kautta saattavat aiheuttaa enemmän väärinymmärryksiä erityisesti, jos osapuolet eivät näe toistensa sanatonta viestintää. Haastateltavat korostavat, että ilmeet, äänensävyt ja eleet jäävät usein puuttumaan etäyhteyksien kautta, mikä voi vaikeuttaa palautteen ymmärtämistä palautetilanteessa. Sähköisten kanavien kautta annettu palaute on usein suppeampaa ja yksisuuntaisempaa, mikä voi heikentää palautteen syvällisyyttä ja vuorovaikutuksellisuutta. Myönteinen palaute toimii hyvin sähköisissä välineissä, mutta korjaavaa palautetta tulisi antaa aidommassa vuorovaikutustilanteessa, kuten videopuhelussa tai kasvatusten. Hybridityö siis korostaa palautteen kohdentamisen ja kanavavalinnan merkitystä.

Teknologian avulla palautteesta voidaan tehdä tehokasta, mutta se edellyttää taitavaa viestinnän hallintaa ja tilannekohtaisuuden ymmärtämistä. Esimerkiksi anonyymi, kirjallinen palautemalli voi olla tehokas tapa kerätä tietoa, mutta se evää mahdollisuuden vastavuoroisuuteen. Tämä näkemys perustuu paitsi aiempaan tutkimusnäyttöön (Baker ja muut, 2013; Ellison ja muut, 2022; Panadero & Alqassab, 2019) sekä tämän tutkimuksen löydöksiin siitä, että palaute koetaan tehokkaampana ja sitä vastaanotetaan mieluiten kasvatusten ja sellaisessa tilanteessa, jossa osapuolet voivat vastavuoroisesti keskustella annetusta palautteesta.

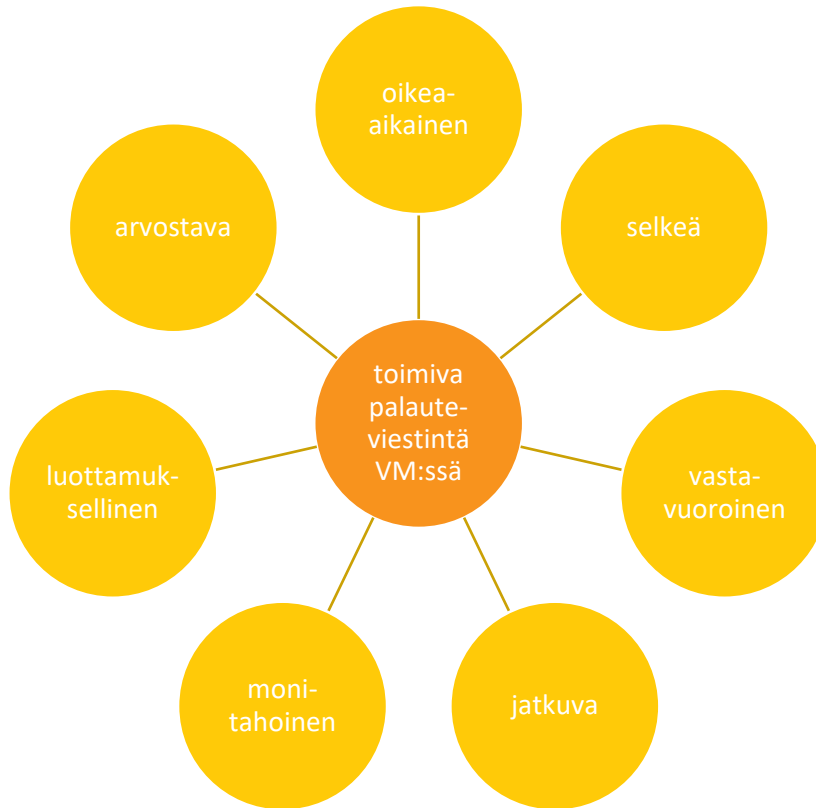
Merkittävänä havaintona pidän sitä, että palauteviestinnän muodoista palautteen pyytäminen näyttää olevan virkamiehille vierainta ja se koetaan jopa kiusallisena. Kuten tavallista, uusille virkamiehille palautteen ja avun pyytäminen on tärkeää epävarmuuden vähentämiseksi ja sopeutumisen tueksi (Anseel ja muut, 2015), mutta myöhemmässä vaiheessa palautteen pyytämistä ei nähdä osana valtiovarainministeriön toimintakulttuuria. Osa haastateltavista myös korostaa yksilön vastuuta palautteen pyytämisestä. Tämä ajatus on kaksijakoinen: vaikka se korostaa yksilön aktiivista roolia omissa ammatillisissa kehitymisessään, se saattaa siirtää vastuuta pois esihenkilöiltä ja organisaation rakenteista. Esihenkilöiden nähdään kuitenkin olevan avainasemassa palautteen antamisen ja pyytämisen kannustamisessa. Vaikka haastateltavat pitävät palauteviestintää osana arkioppimista ja epämuodollista vuorovaikutusta — eikä heillä ole vahvaa tarvetta varsinaisten strukturoitujen palautemallien lisäämiseen — palautekeskusteluiden, kuten kuukausittaisten tapaamisten ja vuosittaisten kehityskeskusteluiden suosiminen viittaa tarpeeseen luoda säännöllisiä ja ennakoitavia tilaisuuksia palautteelle. Siksi tulisi varmistaa, että työyhteisössä on helppoja, matalan kynnyksen väyliä palautteen antamiselle ja pyytämiseksi, ettei yksilön aktiivisuus ole ainoa tapa saada palautetta. Tämä voi myös vähentää palautteen pyytämiseen liittyvää jännitystä (Ellison ja muut, 2022). Haastateltavien mielipiteet palautteen pyytämisen ja ammatillisen kehittymisen välisestä suhteesta korostavat motivaation roolia palautteessa. Ne, jotka kokevat tarvetta kehittyä työssään, ovat myös todennäköisemmin palauteorientuneita ja palautehakuksia. Tämä viittaa siihen, että virkamiesten itsearviointin tukeminen ja konkreettisten tavoitteiden asettaminen voivat edistää aktiivisempaa palautekulttuuria. Näiden johtopäätösten pohjalta valtiovarainministeriön olisi hyödyllistä panostaa vahvempaan palautekulttuuriin rakenteellisesti, tukea virkamiesten vuorovaikutustaitojen kehittämistä ja ylläpitää psykologisesti turvallista ilmapiiriä, jossa sekä palautteen pyytäminen että antaminen olisivat tavallinen osa työtä.

Kokonaisuudessaan virkamiesten kokemukset palautetilanteista vaikuttavat lähinnä positiivisilta ainakin ministeriön nykyolosuhteissa. Palauteviestintä nähdään yleisesti hyvänä asiana, jota toivotaan korostettavan organisaatiokulttuurissa paljon enemmän, joten virkamiehet vaikuttavat sen osalta palauteorientoituneilta sekä kykeneväsiltä vastaanottaa palautetta (Adler ja muut, 2016). Kuitenkin virkamiesten vaikeudet tunnistaa tai nimetä ministeriön muodollisia palautekäytäntöjä voivat viitata niiden näkyvyyden puutteeseen. Myöskään sekundaarista tutkimusaineistoa tarkastellessa ei ollut löydettävissä varsinaisia ohjeistuksia tai suosituksia liittyen palauteviestintään. Myös näiden havaintojen perusteella olisi hyödyllistä pyrkiä vahvistamaan ministeriön palautekulttuuria entisestään ja tehdä sitä näkyvämmäksi koko henkilöstölle. Palautekulttuurin kehittäminen vaatii entistä laajempaa avoimuuden lisäämistä työyhteisössä (Baker ja muut, 2013; London & Smither, 2002), jota käytännössä voidaan lisätä esimerkiksi keskustelemalla vastavuoroisesti siitä, miten palautetta halutaan antaa ja pyytää. Näin virkamiehet voivat tuntea olonsa entistä turvallisemmaksi osallistua symmetriseen palauteviestintään, kun tavoista on keskusteltu ja sovittu yhdessä.

Palauteviestintä tunnistetaan tärkeänä osana jatkuvaa oppimista työssä, mikä tukee valtion henkilöstöstrategian periaatetta siitä, että henkilöstön osaamisen kehittäminen on jatkuvaa ja oppiminen tapahtuu osana päivittäistä työtä (Valtiovarainministeriö, 2024a). Palautteen antaminen, pyytäminen ja vastaanottaminen osana epämuodollista ja muodollista sisäistä viestintää ovat keskeisiä elementtejä, jotka edistävät sekä yksilön että yhteisön proaktiivista kehittymistä (Anseel & Brutus, 2019; Argyris, 2002).

Yhteenvetona voidaan todeta, että ministeriön tavoitteena näyttää olevan virkamiesten vastavuoroisen palauteviestinnän ja arvostavan vuorovaikutuksen varmistaminen. Jotta arvostava vuorovaikutus ja sujuva yhteistyö säilyvät, myös palauteviestinnän tulee olla avointa, ystävällistä, kohteliasta, oikea-aikaista sekä konkreettisiin tilanteisiin ja perusteltuihin näkemyksiin pohjautuvaa. Kuviossa 7 esitetään kooste siitä, millaiset periaatteet tutkimuslöydösten mukaan voivat edesauttaa toimivaa palauteviestintää valtiovarainministeriössä. Nämä osatekijät toistuvat tutkimusaineistossa ja näkemykset

saavat tukea myös aikaisemmasta tutkimusnäytöstä ja aihekirjallisuudesta (Aguinis ja muut, 2012; Hakanen, 2017; Kupias ja muut, 2011, s. 121; Steelman & Rutkowski, 2004).



Kuvio 7. Toimivan palauteviestinnän periaatteet valtiovarainministeriössä.

Toimivaa palauteviestintää voidaan edistää VM:ssä huomioimalla, että se on **oikea-aikaista**, eli palautetta tulee antaa silloin kun se on olennaista ja ajankohtaista, jotta vastaanottaja voi reagoida saamaansa palautteeseen hyvissä ajoin (Lechermeier ja muut, 2020). Tämä lisää palautteen merkityksellisyyttä ja auttaa sekä palautteen vastaanottajaa että antajaa oppimaan ja sopeuttamaan toimintaansa (Leadership, 2019, s. 38). Oikea-aikaisuuteen liitetään myös palautetilanteeseen sopiva kanava ja tilanne. Virkamiesten tunnetaidot ja -älykyys korostuvat palautetilanteissa (Salmimies, 2008, s. 96–97), sillä heidän tulee osata arvioida palautetilanteelle sopiva hetki ja tilanne, jotta osaavat itse antaa palautetta arvostavaan sävyyn ja siten, että myös vastaanottaja kykenee hyväksymään saamansa palautteen.

Palauteviestinnän tulee olla myös **selkeää**, eli ymmärrettävästi sanoitettua ja perusteltua. Tämä tarkoittaa, että annetun palautteen tulisi olla mahdollisimman objektiivista ja pohjautua konkreettisiin tilanteisiin, työsuorituksiin tai käytökseen, ei niinkään yksilön persoonaan tai ominaisuuksiin (Adler ja muut, 2016; Leadership, 2019, s. 6). Myös Ellison ja muut (2022) vahvistavat, että konkreettinen palaute, joka perustuu selkeisiin esimerkkeihin, ehkäisee väärinymmärryksiä, lisää palautteen vaikuttavuutta sekä auttaa vastaanottajaa ymmärtämään, mitä saatu palaute tarkalleen koskee ja mitä toiminnasta on seurannut. Hyvin perusteltu palaute on myös helpompi hyväksyä kognitiivisesti. Sen vuoksi palautetilanteissa suositellaan vältettävän liian yleisluonteisia ilmaisuja (Aguinis ja muut, 2012).

Virkamiehet odottavat palautetilanteiden tapahtuvan hyvässä hengessä siten, että saavat mahdollisuuden esittää tarkentavia kysymyksiä ja keskustella saamastaan palautteesta. Palauteviestintä on oikeudenmukaista silloin, kun palautetilanne on **vastavuoroinen**. Tämä tarkoittaa, että vuorovaikutustilanteessa sekä palautteen antaja että vastaanottaja voivat keskustella molemminpuolisesti näkemyksistään siten, että kumpikin tulee kuulluksi. Vastavuoroinen viestintä on mahdollista lähinnä tilanteissa, joissa kumpikin osapuoli voi vastata toiselle välittömästi. Tällaisia ovat suulliset vuorovaikutustilanteet kasvatusten tai esimerkiksi videopuhelun välityksellä tai kirjalliset chat-kanavat esimerkiksi Teamsissa. Sekä korjaavan että myönteisen palautteen osalta virkamiehet kuitenkin suosivat kasvatusten tai puhelun välityksellä tapahtuvaa palauteviestintää. Näin ollen palauteviestinnän tulisi yksisuuntaisen arvioinnin sijaan perustua vastavuoroiseen keskusteluun (Oulasmaa & Pesonen, 2022), jota puoltavat myös Menin (2014) sekä Andreu Perezin ja muiden (2022) suositukset symmetrisestä sisäisestä viestinnästä.

Palauteviestinnän tulisi lisäksi olla **jatkuvaa** ja **monitahoista**. Tällä tarkoitetaan, että palaute on toimivinta silloin, kun sitä annetaan, pyydetään ja vastaanotetaan useasti, erilaisista tilanteista ja tapahtumista sekä eri tahoilta. Näin palaute on mahdollisimman

uskottavaa ja monipuolista sekä mahdollistaa tehokkaan arkioppimisen työssä (London & Smither, 2002; Saedon ja muut, 2012). Palauteviestintää odotetaan ministeriön kaikilta tasoilta – omalta esihenkilöltä, oman tai muiden osastojen kollegoilta sekä ylimmältä johdolta.

Kuten Kupias ja muut (2011, s. 121) perustelevat, palautetilanteiden tulee olla myös **luottamuksellisia**. Rakentavaa tai korjaavaa palautetta tulee antaa yksityisesti eli vain asianomaisten välisissä tilanteissa. Suuren joukon edessä annettu korjaava palaute voi pahimmillaan tuntua vastaanottajasta nöyryyttävältä (Aguinis ja muut, 2012) ja heikentää koko työyhteisön hyvinvointia. Sen sijaan kannustavaa ja myönteistä palautetta voidaan yleensä antaa suuremmankin joukon kuullen, jolloin se voi jopa ruokkia positiivista ilmapiiriä.

Palautetilanteet onnistuvat mitä todennäköisimmin, kun vuorovaikutus on **arvostavaa** (Bright ja muut, 2006; Steelman & Rutkowski, 2004). Ihmiset ottavat erityisesti korjaavaa palautetta paremmin vastaan silloin, kun se annetaan hienotunteisesti ja rakentavalla tavalla, eli kun palautteen antaja viestii asiansa kunnioittavasti ja välttää syyttelevää sävyä. Syyttävän ja arvostelevan sävyn sijaan, jossa listataan vain virheitä tai ongelmakohtia, palautetta antaessa asiaa kannattaa lähestyä keskustelevalle otteella, jossa vastaanottajalle tarjotaan mahdollisuus kertoa omista kokemuksistaan ja näkemyksistään. (Aguinis ja muut, 2012).

Näitä periaatteita noudattamalla palautetilanteet mitä todennäköisimmin pysyvät kaikille osapuolille oikeudenmukaisina ja säilyttävät psykologisen turvallisuuden tunteen sekä kannustavan ja positiivisen tunneilmaston työyhteisössä. Samalla luodaan puitteet, joissa palauteviestintä palvelee tarkoitustaan eli oppimista ja osaamisen kehittämistä (Argyris, 2002).

6.3 Käytännön suositukset

Seuraavassa esitetään keskeisimpiin havaintoihin pohjautuvia käytännön suosituksia, jotka voivat tukea valtiovarainministeriön arvostavaa vuorovaikutusta ja palauteviestintää korostavan sisäisen viestinnän kehittämistä kohti tehokkaasti oppivaa työyhteisöä:

Työpanoksen ja saavutusten huomioiminen: Spontaanit keuhut ja kiitokset ovat jo tärkeä osa päivittäistä arvostavaa vuorovaikutusta, mutta niiden määrää ja ajoitusta voidaan parantaa. Myönteisen ja rakentavan palautteen antamista kannattaa lisätä etenkin tilanteissa, joissa virkamiehet ovat työskennelleet erityisen kovasti tai laadukkaasti, esimerkiksi saattaneet päätökseen pitkäaikaisen hankkeen.

Tietoisuuden lisääminen osastojen ja toimintayksiköiden työstä: Arvostava ja aktiivinen vuorovaikutus on jo vahva osa viestintäkulttuuria, mutta osastojen välistä ymmärrystä voi vahvistaa tukemalla työntekijöiden osaamisen tunnistamista ja työn näkyvyyttä. Ministeriön sisäisen viestinnän kehittämisessä olisi siis hyvä panostaa käytänteisiin, jotka tukevat entistä tehokkaampaa osastojen välistä tiedonkulkua ja työn näkyväksi tekemistä. Avoin sisäinen viestintä tehtävistä ja saavutuksista sekä yhteiset tiedon jakamisen kanavat ja epämuodolliset vuorovaikutustilanteet voivat auttaa vähentämään ennakkoluuloja ja kriittisyyttä, jotka johtuvat tietämättömydestä. Tällaisia voivat olla esimerkiksi säännölliset osastojen väliset esittelytilaisuudet tai kokoukset, joissa esitellään muiden toimintayksiköiden tehtäviä ja saavutuksia. Työn tarkempi tuntemus voi auttaa vahvistamaan ymmärrystä ja arvostusta muita kohtaan (Aguinis ja muut, 2012).

Viestinnän ajoituksen parantaminen: Selkeisiin ja ajantasaisiin tiedotteisiin panostaminen ja avoin keskustelu osastoilla voivat vähentää huhupuheiden leviämistä sekä vahvistaa luottamuksen ja arvostuksen tunteita. Ministeriössä voitaisiin kehittää prosesseja, joilla varmistetaan, että tärkeä tieto kulkee oikea-aikaisesti ja luotettavasti, esimerkiksi priorisoimalla enemmän suoraa viestintää esihenkilöiden kautta.

Symmetrisen sisäisen viestinnän tukeminen: Ministeriössä voidaan ottaa aktiivisempaan käyttöön palaute- ja keskustelukanavia tai epämuodollisia viestintätilaisuuksia, jotka rohkaisevat vastavuoroista viestintää työntekijöiden ja johdon välillä. Anonyymejä palautelomakkeita ei kuitenkaan suositella otettavaksi pääasialliseen käyttöön, sillä ne eväävät mahdollisuuden vastavuoroisuuteen.

Symmetrisen ja monipuolisen palauteviestinnän vahvistaminen: Ministeriössä voidaan hyötyä myös symmetrisen palauteviestinnän lisäämisestä. Palauteviestintää voitaisiin lisätä ministeriön kaikilla tasoilla, erityisesti vertaispalautetta ja alhaalta ylöspäin kulkevaa palautetta (Kurian ja muut, 2024). Symmetrisyyttä voidaan tukea tuomalla palaute osaksi tavallista arkea sekä muodollisten että epämuodollisten palautekanavien kautta. Kokoukset, kuukausikeskustelut, kyselyt ja sähköiset viestintäkanavat tarjoavat mahdollisuuksia matalan kynnyksen palauteviestinnälle. Myös avoin keskustelu työyhteisön sisällä palautteenantotavoista, ja yhteisten pelisääntöjen luominen voi vahvistaa palautekulttuuria ja tukea aktiivista palauteviestintää.

Palautteen pyytämiseen kannustaminen: Oppimista ja osaamisen kehittämistä tukevaa palauteviestintää ja -kulttuuria voidaan vahvistaa erityisesti normalisoimalla aktiivista palautteen pyytämistä. Palautteen pyytäminen voidaan sisällyttää osaksi strukturoitua palautekäytäntöjä, esimerkiksi pyytämällä vertaispalautetta osana vuosittaista kehityskeskusteluprosessia. Koska johtajat ja esihenkilöt toimivat esimerkkeinä muille, heidän kannattaa tuoda palautteen pyytäminen myös osaksi tavallista työarkea pyytämällä itse entistä aktiivisemmin palautetta vertaisilta, omilta lähiesihenkilöiltään sekä alaisiltaan. He voivat myös rohkaista alaisiaan pyytämään palautetta aktiivisesti. Nämä tavat voivat vähentää palautteen pyytämiseen liittyvää kiusaantuneisuutta.

Vuorovaikutustaitojen kehittäminen: Jotta ihmiset voivat antaa rohkeasti myös korjaavaa palautetta sekä vastaanottaa sitä onnistuneesti, ministeriössä voidaan hyötyä virkamiesten koulutuksista liittyen arvostavaan vuorovaikutukseen ja palauteviestintään.

Koulutukset voivat keskittyä korjaavan palautteen antamisen tapoihin, kykyyn vastaanottaa palautetta, itsensä johtamiseen ja reflektointiin tai tunnetaitoihin.

Systemaattisten palautekäytäntöjen rakentaminen: Säännöllisten ja epämuodollisten kuukausikeskusteluiden ottaminen tavaksi jokaisessa toimintayksikössä voi toimia hyvänä kanavana arkisten kohtaamisten varmistamisessa hybridityössä, mutta myös mahdollistaa matalan kynnyksen tilanteen antaa, pyytää ja vastaanottaa palautetta esihenkilön kanssa. Säännölliset kokousvaraukset vapauttavat aikaa vuorovaikutukselle vähentäen siten kiireen aiheuttamia esteitä ja samalla ne voivat juurruttaa palauteviestintää tavalliseksi osaksi arkea (Leadership, 2019, s. 45).

Palauteviestinnälle sopivien kanavien huomioiminen: Ministeriössä voi olla hyödyllistä kouluttaa virkamiehiä, tehdä ministeriötason suosituksia tai sopia paikallisia pelisääntöjä sopivimmiksi katsotuista palautekanavista. Yhteisymmärryksen, tehokkaan oppimisen ja arvostavan vuorovaikutuksen näkökulmasta on tärkeä varmistaa, että palautekanavat tukevat molemminpuolista ymmärrystä. Siksi on syytä huomioida, että myönteinen palaute välittyy hyvin sähköisesti tai suuremmankin joukon edessä, mutta korjaava palaute tulisi antaa yksityisesti ja kasvotusten (Aguinis ja muut, 2012), videoyhteyden kautta tai vähintään puhelimitse.

Palautekulttuurin ja -käytäntöjen näkyvyyden lisääminen: Palautekulttuuri tai siihen liittyvät odotukset ja käytännöt voidaan tehdä näkyvämmäksi tarjoamalla sisäisissä viestintäkanavissa ohjeistuksia, tietoa ja neuvoja toimivan palauteviestinnän periaatteista. Kampukseen voitaisiin esimerkiksi perustaa sivu, jossa kerrotaan VM:n arvostavan vuorovaikutuksen periaatteista ja tavoista erityisesti palautetilanteissa. Lisäksi näkyvyyttä ja ymmärrystä voidaan lisätä kouluttamalla henkilöstöä aiheesta muun muassa VM Akatemian tai Tyhy-tuntien kautta.

Näillä toimenpiteillä valtiovarainministeriö voi kehittää sisäistä viestintäänsä arvostavan vuorovaikutuksen ja palauteviestinnän näkökulmista. Kehittämällä erityisesti

palauteviestinnän käytäntöjä, ministeriössä voidaan luoda entistä arvostavampaa, avoimempaa ja kannustavampaa vuorovaikutus- ja palautekulttuuria, mikä tukee virkamiesten oppimista sekä henkilökohtaista ja ammatillista osaamisen kehittämistä.

6.4 Rajoitukset ja jatkotutkimuskohteet

Tämä tutkimus on rajattu yksittäisen kohdeorganisaation sisäisen viestinnän eli arvostavan vuorovaikutuksen ja palauteviestinnän ymmärtämiseen. Koska tämän tutkimuksen avulla kerättiin tietoa valtiovarainministeriön käytäntöjen ja kulttuurin nykytilasta, jatkotutkimuskohteet voisivat keskittyä yksittäisten toimintatapojen ja -mallien vertailuun. Erilaisia palautemalleja on tutkittu yleisesti, mutta tutkimukset harvemmin kohdistuvat valtionhallintoon. Jatkotutkimuskohteina voisivat olla empiiriset tutkimukset erilaisten palautemallien toimivuudesta Suomen valtionhallinnossa. Tutkimukset voisivat kohdistua esimerkiksi vertailemaan eri ministeriöiden palautemalleja ja pyrkiä selvittämään, mitkä mallit ovat tehokkaimpia tässä kontekstissa.

Haastateltaviksi pyrittiin tässä tutkimuksessa sisällyttämään lähinnä asiantuntijavirkamiehiä eri osastoilta ja positioista. Haastateltavia ei kuitenkaan ollut ylimmästä johdosta, joten näkemykset siltä organisaation tasolta jäivät katveeseen. Esihenkilötehtävissä toimivia haastateltavia oli vain yksi, joten otanta myös keskijohdon osalta jäi suhteellisen pieneksi. Nämä rajoitukset huomioiden jatkotutkimuskohteena voisi koko henkilöstölle tai sen eri tasoille kohdennettu määrällinen tutkimus, joka keskittyisi myös arvostavan vuorovaikutuksen ja palauteviestinnän mittaamiseen. Vaikka pieni otanta on perusteltua laadullisessa tutkimuksessa, laajempi otanta voisi parantaa aineiston yleistettävyyttä (Eskola & Suoranta, 1998) ja tuoda laajempia näkökulmia.

Tässä tutkimuksessa huomioitiin myös yleistynyt etä- ja hybridityö. Baker ja muut (2013) pohtivat jo yli kymmenen vuotta sitten palautekulttuurin kehittämistä muuttuvissa olosuhteissa, kun he ennakoivat digitalisaation kasvavan. Ajan kulusta huolimatta palautetutkimus on jäänyt suhteellisen vähäiseksi tästä näkökulmasta ja olisi tärkeää

tutkia tarkemmin erityisesti etätyössä tapahtuvaa palauteviestintää sekä keinoja sen helpottamiseen ja tehostamiseen. Myös Jansson ja Kangas (2024) ehdottavat, että palautetta tulisi tutkia laajemmin etätyön kontekstissa. Olisi varmasti hyödyllistä selvittää, kuinka luoda palauteystävällistä kulttuuria tai millaiset palauteviestinnän käytännöt ovat toimivimpia ja miten niitä voitaisiin edelleen kehittää etätyössä.

Vaikka palautetta on tutkittu esihenkilö-alais-näkökulmasta, tutkimus alhaalta ylös suuntautuvasta palautteenannosta on vielä rajallista. Aiheeseen liittyvää tutkimustietoa on hyvin vähän, sillä ei ole juurikaan löydettävissä tutkimuksia, jotka käsittelisivät suoraan sitä, kuinka alaiset voivat antaa palautetta esihenkilölleen, miksi tämä on usein vaikeaa tai miten palautteenannon prosessia alaiselta esihenkilölle voisi parantaa. Sen sijaan tutkimukset keskittyvät lähinnä siihen, kuinka johtajat ja esihenkilöt voivat kannustaa alaisiaan palautehakuisuuteen. Johtajien ja esihenkilöiden itse saamasta palautteesta on yleisesti vähän tutkimuksia, jonka vuoksi myös Kurian ja muut (2024) ehdottavat tutkittavaksi tulevaisuudessa, millaista palautetta johtajat voivat hakea kollegoiltaan, erityisesti vertaispalautteen muodossa. Vaikka ehdotin tässä tutkimuksessa joitain keinoja symmetrisen palauteviestinnän ja -kulttuurin tueksi, olisi erityisen mielenkiintoista löytää tarkempaa tutkimustietoa siitä, millainen alaisten antama palaute hyödyttää johtajia ja esihenkilöitä ja kuinka organisaatiot voivat tehokkaasti luoda palautekulttuurin, jossa alaiset voivat rohkeasti antaa kaikenlaista palautetta esihenkilölleen.

Tämän tutkimuksen pääfokus on arvostavassa vuorovaikutuksessa ja palauteviestinnässä, koska ne ovat keskeisiä oppimiseen ja osaamisen kehittämiseen vaikuttavia tekijöitä organisaatioissa. Toisin sanoen oppimista ja osaamisen kehittämistä ei itsessään tutkittu. Oppimista palautteen avulla on tutkittu paljolti opiskelijoiden ja opettajien tai juurikin esihenkilön alaiselle tarjoaman palautteen näkökulmasta. Siksi olisi hyödyllistä tutkia enemmän esimerkiksi vertaispalautteen merkitystä ja hyötyjä työpaikoilla, erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa.

LÄHTEET

- Aaltio, I. & Puusa, A. (2020). *Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon?* Teoksessa Puusa, A., Juuti, P., & Aaltio, I. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus.
- Adler, S., Campion, M., Colquitt, A., Grubb, A., Murphy, K., Ollander-Krane, R., & Pulakos, E. D. (2016). *Getting Rid of Performance Ratings: Genius or Folly? A Debate*. *Industrial and organizational psychology*, 9(2), 219–252. <https://doi.org/10.1017/iop.2015.106>
- Aggerholm, H., Andersen, S., & Thomsen, C. (2011). *Conceptualising employer branding in sustainable organisations*. *Corporate communications*, 16(2), 105–123. <https://doi.org/10.1108/135632811111141642>
- Aguinis, H., Gottfredson, R. K., & Joo, H. (2012). *Delivering effective performance feedback: The strengths-based approach*. *Business Horizons*. Volume 55, Issue 2, 105–111. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2011.10.004>
- Ahonen, R., & Lohtaja-Ahonen, S. (2014). *Palaute kuuluu kaikille*. Infor.
- Ala-Korttesmaa S., & Puusa A. (2019). *Vuorovaikutukselliset työyhteisötaidot asiantuntijatyössä*. *Työelämän tutkimus* 17(3) 2019, s. 187–201. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87125/46056>
- Andreu Perez, L., Kim, N., Martino, V., & Lee, S. (2022). *Constructive Roles of Organizational Two-Way Symmetrical Communication: Workplace Pseudo-Information Gatekeeping*. *The American behavioral scientist* (Beverly Hills), 276422211182. <https://doi.org/10.1177/00027642221118294>
- Anseel, F., Beatty, A. S., Shen, W., Lievens, F., & Sackett, P. R. (2015). *How Are We Doing After 30 Years? A Meta-Analytic Review of the Antecedents and Outcomes of Feedback-Seeking Behavior*. *Journal of management*, 41(1), 318–348. <https://doi.org/10.1177/0149206313484521>
- Anseel, F., Vossaert, L., & Corneillie, E. (2018). *Like ships passing in the night: Toward a truly dyadic perspective on feedback dynamics*. *Management research* (Armonk, N.Y.), 16(4), 334–342. <https://doi.org/10.1108/MRJIAM-12-2017-0794>

- Anseel, F., & Brutus, S. (2019). *Checking In? A Dyadic and Dynamic Perspective on Feedback Conversations*: Steelman, L, A., & Williams, J.R. Feedback at Work. Springer International Publishing.
- Argyris, C. (1991). *Teaching Smart People How to Learn*. Harvard business review, 69(3), 99. Noudettu 11.10.2024 osoitteesta <https://hbr.org/1991/05/teaching-smart-people-how-to-learn>
- Argyris, C. (2002). *Double-Loop Learning, Teaching, and Research*. Academy of Management learning & education, 1(2), 206–218. <https://doi.org/10.5465/AMLE.2002.8509400>
- Ashford, S. J., De Stobbeleir, K., & Nujella, M. (2016). *To seek or not to seek: Is that the only question? Recent developments in feedback-seeking literature*. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 3, 213–239. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062314>
- Baker, A., Perreault, D., Reid, A., & Blanchard, C. M. (2013). *Feedback and Organizations: Feedback is Good, Feedback-Friendly Culture is Better*. Canadian psychology = Psychologie canadienne, 54(4), 260–268. <https://doi.org/10.1037/a0034691>
- Bakker, A. B., Hetland, J., Kjellevold Olsen, O., & Espevik, R. (2023). *Daily transformational leadership: A source of inspiration for follower performance?* European management journal, 41(5), 700–708. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2022.04.004>
- Barker, R. T., & Camarata, M. R. (1998). *The Role of Communication in Creating and Maintaining a Learning Organization: Preconditions, Indicators, and Disciplines*. The Journal of business communication (1973), 35(4), 443–467. <https://doi.org/10.1177/002194369803500402>
- Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1998). *Beyond strategic planning to organization learning: Lifeblood of the individualized corporation*. Strategy & leadership, 26(1), 34–39. <https://doi.org/10.1108/eb054610>
- Besieux, T. (2017). *Why I hate feedback: Anchoring effective feedback within organizations*. Business horizons, 60(4), 435–439. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.03.001>

- Brett, J. F., & Atwater, L. E. (2001). *360 degree feedback: Accuracy, reactions, and perceptions of usefulness*. *Journal of applied psychology*, 86(5), 930–942. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.5.930>
- Bright, D. S., Cooperrider, D. L., & Galloway, W. B. (2006). *APPRECIATIVE INQUIRY IN THE OFFICE OF RESEARCH AND DEVELOPMENT: Improving the Collaborative Capacity of Organization*. *Public performance & management review*, 29(3), 285–306. <https://doi.org/10.2753/PMR1530-9576290303>
- Cerasoli, C. P., Alliger, G. M., Donsbach, J. S., Mathieu, J. E., Tannenbaum, S. I., & Orvis, K. A. (2018). *Antecedents and Outcomes of Informal Learning Behaviors: A Meta-Analysis*. *Journal of business and psychology*, 33(2), 203–230. <https://doi.org/10.1007/s10869-017-9492-y>
- Chun, J. U., Choi, B. K., & Moon, H. K. (2014). *Subordinates' feedback-seeking behavior in supervisory relationships: A moderated mediation model of supervisor, subordinate, and dyadic characteristics*. *Journal of management & organization*, 20(4), 463–484. <https://doi.org/10.1017/jmo.2014.39>
- Colbert, A. E., Bono, J. E., & Purvanova, R. K. (2016). *FLOURISHING VIA WORKPLACE RELATIONSHIPS: MOVING BEYOND INSTRUMENTAL SUPPORT*. *Academy of Management journal*, 59(4), 1199–1223. <https://doi.org/10.5465/amj.2014.0506>
- Cornelissen & Cornelissen, J. P. (2023). *Corporate communication: A guide to theory and practice*. Sage Publications Ltd.
- Creswell. (2024). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches*. (Fifth Edition). Sage Publications Inc.
- Dahlman, S., & Heide, M. (2020). *Strategic Internal Communication: A Practitioner's Guide to Implementing Cutting-Edge Methods for Improved Workplace Culture*. Routledge.
- Edmondson, A. (1999). *Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams*. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Ellison, L. J., Steelman, L. A., Young, S. F., & Riordan, B. G. (2022). *Setting the Stage: Feedback Environment Improves Outcomes for a 360-Degree-Feedback Leader-*

- Development Program*. Consulting psychology journal, 74(4), 363–382.
<https://doi.org/10.1037/cpb0000236>
- Eskola, J., & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino.
- Eva, N., Meacham, H., Newman, A., Schwarz, G., & Tham, T. L. (2019). *Is coworker feedback more important than supervisor feedback for increasing innovative behavior?* Human resource management, 58(4), 383–396.
<https://doi.org/10.1002/hrm.21960>
- Ghorbanzadeh, D., Chandra, T., Akhmadeev, R., Yurievna Aleynikova, M., & Muda, I. (2023). *Enhancing Emotional Culture Through Internal Communication: Impact on Employee-Organization Relationships and Employee Advocacy*. International journal of strategic communication, 17(5), 475–495.
<https://doi.org/10.1080/1553118X.2023.2231435>
- Gillham, B. (2010). *Case Study Research Methods*. Bloomsbury Publishing.
- Goodman, J. S., Wood, R. E., & Hendrickx, M. (2004). *Feedback Specificity, Exploration, and Learning*. Journal of applied psychology, 89(2), 248–262.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.2.248>
- Guo, Y., Xiong, G., Shaw, K.-H., Liao, J., Zhang, Z., & Yi, F. (2023). *Why Does Developmental Feedback Foster Employee Job Performance? The Mediating Role of Job Crafting*. Sage Open, 13(3). <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1177/21582440231185523>
- Hakanen, J. (2017). *Palaute on työelämän pienin suuri asia*. Verkkolehti Työpiste. Työterveyslaitos. Noudettu 5.11.2024 osoitteesta
<https://www.ttl.fi/tyopiste/palaute-on-tyoelaman-pienin-suuriasia>
- Hakanen, J. (2018). *Työn imu*. Työterveyslaitos. Noudettu 12.6.2024 osoitteesta
https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/136798/9789522618276-TTL_tyonimu.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Hall, A. J., Goodwin, V. A., Allchurch, L., Capon, L., Farrell, V., Olufunmilayo, O., & Griffin, R. (2024). *Feeling valued at work: A qualitative exploration of allied health profession support workers*. BMC health services research, 24(1), 1511-13.
<https://doi.org/10.1186/s12913-024-11879-z>

- Hattie, J., & Timperley, H. (2007). *The Power of Feedback*. Review of Educational Research, 77(1), 81–112. <https://doi.org/10.3102/003465430298487>
- Hennink. (2020). *Qualitative research methods*. Sage Publications. <https://catalyst.talis.com/uwasa/books/9781473944251>
- Holtz, S. (2003). *Corporate Conversations: A Guide to Crafting Effective and Appropriate Internal Communications*. AMACOM Books. <https://ebookcentral-proquest-com.proxy.uwasa.fi/lib/tritonia-ebooks/reader.action?docID=3001779>
- Honkala, P., Kortetjärvi-Nurmi, S., Rosenström, A., Siira-Jokinen, S., & Österberg, B. (2022). *Linkki: Työyhteisön viestintä*. (8. uudistettu painos.). Edita.
- Hoogervorst, J., van der Flier, H., & Koopman, P. (2004). *Implicit communication in organisations: The impact of culture, structure and management practices on employee behaviour*. Journal of managerial psychology, 19(3), 288–311. <https://doi.org/10.1108/02683940410527766>
- Jansson, L. J., & Kangas, H. (2024). *The art of staying in touch – exploring daily feedback interactions between a leader and a subordinate in remote work*. Personnel review. <https://doi.org/10.1108/PR-04-2023-0301>
- Johanson, J. (2019). *Strategy Formation and Policy Making in Government*. Springer International Publishing.
- Joki, M. (2024). *Henkilöstöasiantuntijan käsikirja*. (8., uudistettu painos.). Kauppakamari.
- Juholin, E. (2022). *Communicare!: Ota viestinnän ilmiöt ja strategiat haltuun*. (8. uudistettu painos.). Infor / Management Institute of Finland MIF Oy.
- Juholin, E., & Tirkkonen-Wane, K. (2009). *Communicare!: Viestintä strategiasta käytäntöön*. (5. uudistettu painos.). Infor.
- Kang, M., & Sung, M. (2017). *How symmetrical employee communication leads to employee engagement and positive employee communication behaviors: The mediation of employee-organization relationships*. Journal of communication management (London, England), 21(1), 82–102. <https://doi.org/10.1108/JCOM-04-2016-0026>
- Khan, S., Anjam, M., Abu Faiz, M., Khan, F., & Khan, H. (2020). *Probing the Effects of Transformational Leadership on Employees' Job Satisfaction With Interaction of*

- Organizational Learning Culture*. SAGE open, 10(2), 215824402093077. <https://doi.org/10.1177/2158244020930771>
- Kinicki, A. J., Prussia, G. E., Wu, B., & McKee-Ryan, F. M. (2004). *A Covariance Structure Analysis of Employees' Response to Performance Feedback*. *Journal of applied psychology*, 89(6), 1057–1069. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.6.1057>
- Kittel, A. F. D., & Seufert, T. (2023). *It's all metacognitive: The relationship between informal learning and self-regulated learning in the workplace*. *PloS one*, 18(5), e0286065. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0286065>
- Kniivilä, S., Lindblom-Ylänne, S., & Mäntynen, A. (2017). *Tiede ja teksti: Tehoa ja taitoa tutkielman kirjoittamiseen*. (3. uudistettu painos.). Gaudeamus Oy.
- Koo, Y., Kim, S. J., & Song, J. H. (2022). *The moderating effect of communication on congruence and incongruence of openness to change: Is communication always beneficial for learning organization culture and knowledge sharing?* *The learning organization*, 29(2), 172–190. <https://doi.org/10.1108/TLO-02-2021-0025>
- Kukovec, D., Milfelner, B., Mulej, M., & Sarotar-Zizek, S. (2021). *Model of Socially Responsible Transfer of Parent Organization Culture to the Subsidiary Organization in a Foreign Cultural Environment Concerning Internal Communication, Stress, and Work Satisfaction*. *Sustainability (Basel, Switzerland)*, 13(14), 7927. <https://doi.org/10.3390/su13147927>
- Kupias, P., Peltola, R., & Saloranta, P. (2011). *Onnistu palautteessa*. WSOYpro.
- Kurian, P. O., Carvalho, S., Carvalho, C., & Carvalho, F. K. (2024). *Leader feedback seeking from peers: Extending the boundary of lateral feedback seeking*. *The learning organization*, 31(2), 268–275. <https://doi.org/10.1108/TLO-08-2023-0140>
- Laki valtioneuvostosta 175/2003*. Finlex. Noudettu 6.7.2024 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2003/20030175>
- Leadership, C. f. C. (2019). *Feedback That Works: How to Build and Deliver Your Message*. Second Edition.
- Lechermeier, J., Fassnacht, M., & Wagner, T. (2020). *Testing the influence of real-time performance feedback on employees in digital services*. *Journal of service management*, 31(3), 345–371. <https://doi.org/10.1108/JOSM-10-2018-0341>

- Lee, Y., & Kim, J. (2021). *Cultivating employee creativity through strategic internal communication: The role of leadership, symmetry, and feedback seeking behaviors*. *Public relations review*, 47(1), 101998. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101998>
- London, M., & Smither, J. W. (2002). *Feedback orientation, feedback culture, and the longitudinal performance management process*. *Human resource management review*, 12(1), 81–100. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(01\)00043-2](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(01)00043-2)
- Mantere, S. (2008). *Role Expectations and Middle Manager Strategic Agency*. *Journal of Management Studies* Vol. 45, Iss. 2, pp294–316.
- Men, L. R. (2014). *Strategic Internal Communication: Transformational Leadership, Communication Channels, and Employee Satisfaction*. *Management communication quarterly*, 28(2), 264-284. <https://doi.org/10.1177/0893318914524536>
- Men, L. R., & Yue, C. A. (2019). *Creating a positive emotional culture: Effect of internal communication and impact on employee supportive behaviors*. *Public relations review*, 45(3), 163–174. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2019.03.001>
- Modell, S. (2012). *Strategy, political regulation and management control in the public sector: Institutional and critical perspectives*. *Management Accounting Research*, Vol. 23, Iss. 4, pp. 278–295.
- Morrison, E., & Phelps, C. (1999). *Taking Charge at Work: Extrarole Efforts to Initiate Workplace Change*. *Academy of Management Journal*. 42. 403–419. 10.2307/257011.
- Mumby D. & Kuhn, T.R. (2019). *Organizational communication: A critical introduction*. Sage Publications.
- Oh, S., & Han, H. (2020). *Facilitating organisational learning activities: Types of organisational culture and their influence on organisational learning and performance*. *Knowledge management research & practice*, 18(1), 1–15. <https://doi.org/10.1080/14778238.2018.1538668>
- Oulasmaa, M., & Pesonen, M. (2022). *Suora palautetta!: Viisaan keskustelun käsikirja*. Alma Talent.

- Paalumäki, A., & Vähämäki, M. (2020). *Havainnointi organisaatiotutkimuksessa*. Teoksessa Puusa, A., Juuti, P., & Aaltio, I. (2020). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus.
- Panadero, E., & Alqassab, M. (2019). *An empirical review of anonymity effects in peer assessment, peer feedback, peer review, peer evaluation and peer grading*. *Assessment and evaluation in higher education*, 44(8), 1253–1278. <https://doi.org/10.1080/02602938.2019.1600186>
- Patel, K. R., Silva, R. A., & Dahling, J. J. (2019). *Leveraging Feedback Orientation in the Workplace: Directions for Research and Practice*: Steelman, L. A., & Williams, J.R. Feedback at Work. Springer International Publishing.
- Rantanen, J., Leppänen, I., & Kankaanpää, H. (2020). *Johda tunneilmastoa: Vapauta työyhteisösi todellinen potentiaali*. Alma Talent.
- Rogers, K. M., & Ashforth, B. E. (2017). *Respect in Organizations: Feeling Valued as “We” and “Me”*. *Journal of management*, 43(5), 1578–1608. <https://doi.org/10.1177/0149206314557159>
- Saedon, H., Salleh, S., Balakrishnan, A. et al. (2012). *The role of feedback in improving the effectiveness of workplace based assessments: a systematic review*. *BMC Med Educ* 12, 25. <https://doi.org/10.1186/1472-6920-12-25>
- Salmimies, R. (2008). *Onnistu itsesi johtamisessa*. Talentum.
- Schein, E. H. & Schein, P. A. (2016). *Organizational Culture and Leadership*. 5th Edition. John Wiley & Sons, Incorporated.
- Schürmann, E., & Beusaert, S. (2016). *What are drivers for informal learning?* *European journal of training and development*, 40(3), 130–154. <https://doi.org/10.1108/EJTD-06-2015-0044>
- Steelman, L. A., & Rutkowski, K. A. (2004). *Moderators of employee reactions to negative feedback*. *Journal of managerial psychology*, 19(1), 6–18. <https://doi.org/10.1108/02683940410520637>
- Steelman, L. A., & Williams, J.R. (2019). *Feedback at Work*. Springer International Publishing.

- Sydänmaanlakka, P. (2017). *Älykäs itsensä johtaminen: Näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun*. (4., uudistettu painos.). Alma Talent.
- Tannenbaum, S. I. (1997). *Enhancing continuous learning: Diagnostic findings from multiple companies*. *Human resource management*, 36(4), 437–452.
[https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-050X\(199724\)36:4<437::AID-HRM7>3.0.CO;2-W](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-050X(199724)36:4<437::AID-HRM7>3.0.CO;2-W)
- Tannenbaum, S.I. & Beard, R.L. & McNall, L.A. & Salas, E. (2010). *Informal learning and development in organizations*. *Learning, Training, and Development in Organizations*. 303–332.
- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. (Uudistettu laitos.). Kustannusosakeyhtiö Tammi.
<https://www.ellibslibrary.com/reader/9789520400118>
- Turner, L. H., & West, R. L. (2018). *An introduction to communication*. Cambridge University Press.
- Valtioneuvoston kanslia. (2023). *Valtionhallinnon viestintäsuositus*. Valtioneuvoston kanslian julkaisuja 2023:11. Helsinki. Noudettu 7.11.2024 osoitteesta
<https://valtioneuvosto.fi/valtionhallinnon-viestintasuositus/>
- Valtioneuvosto. (n.d.) *Näin valtioneuvosto toimii*. Noudettu 17.9.2024 osoitteesta
<https://valtioneuvosto.fi/tietoa/nain-valtioneuvosto-toimii>
- Valtiovarainministeriö. (2022a). *Valtiovarainministeriön strategia 2030*. Noudettu 17.9.2024 osoitteesta
<https://vm.fi/documents/10623/306852/VM+strategia+2030.pdf/9ae6ea22-1618-dd11-1124-9a0c3f49e248/VM+strategia+2030.pdf?t=1646305970487>
- Valtiovarainministeriö. (2022b). *Valtiovarainministeriön viestintästrategia*. Noudettu 14.4.2024 osoitteesta
<https://vm.fi/documents/10623/306852/Valtiovarainministeri%C3%B6n+viestint%C3%A4strategia.pdf/d0de815f-45c5-fc80-0634-a1dc723707ea/Valtiovarainministeri%C3%B6n+viestint%C3%A4strategia.pdf?t=1656492363440>

- Valtiovarainministeriö. (2023). *VM ohje työn tekemisen tavoista 1.9.2023 alkaen*. Vahva-asiahallintajärjestelmä. (Rajattu pääsy). Noudettu 27.9.2024 osoitteesta <https://vahva.vnv.fi/locator/DMS/Document/Details/Simplified/22?module=Document&subtype=22&recno=1971385&VerID=1615490>
- Valtiovarainministeriö. (2024a). *Valtion henkilöstöstrategia*. Noudettu 28.11.2024 osoitteesta <https://vm.fi/valtio-tyonantajana/henkilostojohtamisen-tuki/valtion-henkilostostrategia>
- Valtiovarainministeriö. (2024b). *Johtamisen ja työhyvinvoinnin tavoitteet 2024*. Sisäinen Powerpoint-materiaali. (Rajattu pääsy).
- Valtiovarainministeriö. (2024c). *Viestinnän palvelut ja yhteistyö VM*. Sisäinen Kampus-intranet. (Rajattu pääsy). Noudettu 18.9.2024 osoitteesta <https://govfi.sharepoint.com/sites/Kampus-Palvelutjaohjeet/SitePages/Viestinn%C3%A4n-palvelut-ja-yhteisty%C3%B6-VM.aspx>
- Valtiovarainministeriö. (2024d). *Työyhteisöviestintä VM*. Sisäinen Kampus-intranet. (Rajattu pääsy). Noudettu 1.11.2024 osoitteesta <https://govfi.sharepoint.com/sites/Kampus-Palvelutjaohjeet/SitePages/Ty%C3%B6yhteis%C3%B6viestint%C3%A4-VM.aspx>
- Valtiovarainministeriö. (2024e). *Työyhteisö ja arvot*. Sisäinen Kampus-intranet. (Rajattu pääsy). Noudettu 6.3.2024 osoitteesta <https://govfi.sharepoint.com/sites/Kampus-Ministeriot/SitePages/Tyoyhteiso-ja-arvot-VM.aspx>
- Valtiovarainministeriö. (2024f). *Osaamisen kehittäminen*. Noudettu 9.10.2024 osoitteesta <https://vm.fi/valtio-tyonantajana/henkilostojohtamisen-tuki/osaamisen-kehittaminen>
- Valtiovarainministeriö. (n.d. -a). *Hallintopolitiikan lähtökohdat ja tulevaisuus*. Noudettu 23.9.2024 osoitteesta <https://vm.fi/hallintopolitiikka/hallintopolitiikan-lahtokohdat-ja-tulevaisuus>
- Valtiovarainministeriö. (n.d. -b). *Hallinnon rakenteet ja ohjaus*. Noudettu 23.9.2024 osoitteesta <https://vm.fi/hallintopolitiikka/hallinnon-rakenteet>

- Valtiovarainministeriö. (n.d. -c). *Johto ja organisaatio*. Noudettu 17.9.2024 osoitteesta <https://vm.fi/johto-ja-organisaatio>
- Valtiovarainministeriö. (n.d. -d). *Tehtävä ja strategiset tavoitteet*. Noudettu 17.9.2024 osoitteesta <https://vm.fi/tehtava-ja-tavoitteet>
- Valtiovarainministeriö. (n.d. -e). *Ministeriö työpaikkana*. Noudettu 30.11.2024 osoitteesta <https://vm.fi/ministerio-tyopaikkana>
- van Rijn, M. B., Yang, H., & Sanders, K. (2013). *Understanding employees' informal workplace learning: The joint influence of career motivation and self-construal*. *Career development international*, 18(6), 610–628. <https://doi.org/10.1108/CDI-12-2012-0124>
- Vercic, A. T. (2021). *The impact of employee engagement, organisational support and employer branding on internal communication satisfaction*. *Public relations review*, 47(1), 102009. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2021.102009>
- Weerakoon, C. (2023). *Exploring the synergy of digital competence and photo-driven reflection: A pilot study on reflective thinking skill development in business education*. *Cogent Education*, 10(2) <https://doi.org/10.1080/2331186X.2023.2282304>
- White, P. (2017). *How do employees want to be shown appreciation? Results from 100,000 employees*. *Strategic HR review*, 16(4), 197–199. <https://doi.org/10.1108/SHR-06-2017-0037>
- Woodside, A. G. (2016). *Case Study Research*. Emerald Publishing Limited.
- Yue, C. A., Men, L. R., & Ferguson, M. A. (2021). *Examining the Effects of Internal Communication and Emotional Culture on Employees' Organizational Identification*. *International journal of business communication (Thousand Oaks, Calif.)*, 58(2), 169–195. <https://doi.org/10.1177/2329488420914066>
- Zada, S., Khan, J., Saeed, I., Wu, H., Zhang, Y., & Mohamed, A. (2022). *Shame: Does It Fit in the Workplace? Examining Supervisor Negative Feedback Effect on Task Performance*. *Psychology research and behavior management*, 15, 2461–2475. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S370043>

LIITTEET

Liite 1. Haastattelukysymykset

Sisäinen viestintä, vuorovaikutus ja toimintakulttuuri
Millaisia kanavia ja välineitä käytät kommunikoidessasi työkavereidesi kanssa?
Kuinka sisäisen viestinnän ja vuorovaikutuksen merkitys näkyy työyhteisössäsi?
Miten kuvailisit organisaationne toimintakulttuuria viestinnän näkökulmasta? Koetko, että se on arvostava (ja miten se näkyy)?
Mitkä asiat mielestäsi vaikuttavat arvostavan toimintakulttuurin ja vuorovaikutuksen rakentumiseen?
Palauteviestintä ja -kulttuuri
Kuinka etätyön ja läsnätyön työympäristö vaikuttaa palauteviestintään?
Minkälaisia kokemuksia sinulla on palauteviestinnästä työyhteisössäsi?
Miten koet, että palauteviestintä vaikuttaa keskinäiseen vuorovaikutukseen ja yhteistyöhön?
Voitko antaa esimerkkejä siitä, miten palaute on parantanut tai heikentänyt vuorovaikutusta työyhteisössäsi?
Kuinka mieluiten vastaanotat palautetta työtehtävistäsi? Missä tilanteissa?
Onko palautteen antamisen tavalla vaikutusta siihen, kuinka sitä vastaanotetaan? Anna esimerkkejä.
Kuinka usein palautetta kannattaa antaa? Entä pyytää?
Mitä ominaisuuksia/kykyjä pidät tärkeinä hyvässä palautteen antajassa? Entä vastaanottajassa?
Millaisia haasteita olet kohdannut palautteen antamisessa, pyytämisessä ja vastaanottamisessa työyhteisössäsi?
Kuinka työyhteisössäsi käsitellään rakentavaa tai negatiivista palautetta?
Palauteviestinnän ja -kulttuurin kehittäminen
Miten ministeriön nykyiset palautekäytännöt tukevat tai estävät arvostavaa vuorovaikutusta?
Minkälaisia odotuksia sinulla on lähiesihenkilösi tai ylemmän johdon roolista palauteviestinnän ja -käytäntöjen osalta?
Millaisia muutoksia toivoisit näkeväsi palautteen antamisen, pyytämisen ja vastaanottamisen käytännöissä/tavoissa työyhteisössäsi?
Millaisia keinoja voitaisiin käyttää kannustamaan virkamiehiä pyytämään ja antamaan rakentavaa palautetta toisilleen?

Liite 2. Haastattelukutsu, Kampus-ilmoitus

Osallistu haastatteluun VM:n palautekäytännöistä ja työyhteisöviestinnästä!

Hei,

virkatyön ohessa opiskelen Vaasan yliopistossa henkilöstöjohtamisen maisteriohjelmassa ja teen pro gradu -tutkielmaa. Tutkimuksen teemana on palautteen antaminen, pyytäminen ja vastaanottaminen osana valtiovarainministeriön työyhteisöviestintää. Etsin nyt haastateltavaksi VM:n virkamiehiä monipuolisesti eri osastoilta.

Tutkimuksen tavoitteena on mm. tuottaa tietoa palauteprosesseista ja -käytännöistä sekä niiden vaikutuksista sisäiseen viestintään ja arvostavan vuorovaikutuksen rakentumiseen.

Tutkimusaineistoa kerätään yksilöllisillä teemahaastatteluilla. Jos haluat osallistua tutkimukseen, olethan minuun yhteydessä julia.jokela@gov.fi, niin sovitaan noin 1–2 tunnin mittainen aika haastattelulle lähikuukausina. Raportoin tutkimustuloksista VM:lle, joten osallistumalla voit auttaa kehittämään yhteisiä työskentelytapojamme.

Haastattelut ovat luottamuksellisia ja tulokset esitetään tutkimuksessa siten, ettei niistä voida tunnistaa yksittäisiä vastaajia. Tutkimuksessa ei käy ilmi henkilötietoja, eikä niitä luovuteta ulkopuolisille.

Odotan innolla yhteydenottoasi!

Ystävällisin terveisin

Julia Jokela

julia.jokela@gov.fi

Liite 3. Tekoälyn hyödyntäminen tutkielmassa -seloste

Tutkielman kirjoittajan kirjallinen seloste tekoälyn hyödyntämisestä osana pro gradu -prosessia ja -tutkielmaa.

Tämän työn valmistelun aikana kirjoittaja hyödynsi OpenAI-tutkimuskeskuksen kehittämää ChatGPT-tekoälysovellusta noudattaen oppilaitoksen asettamia sääntöjä ja ohjeita tekoälyn käytöstä. Tekoälysovellus ei tuottanut valmista sisältöä tutkielmaan, vaan sen tarjoama materiaali perustui tutkielman kirjoittajan omaan tekstiin. Kaikkea tekoälysovelluksen muodostamaa materiaalia tarkasteltiin kriittisesti ja sitä käytettiin ainoastaan prosessin vaiheissa, joissa sen avulla voitiin tehostaa ja tukea tutkielman laatimista, kuten ideoinnissa sekä rakenteen ja muotoilun tarkistamisessa.

Tekoälysovellusta käytettiin tutkielmassa seuraavin tavoin:

- tutkimuskysymysten asettelussa,
- haastattelukysymysten ideomisessa,
- tutkielman rakenteen jäsentelyssä,
- aihealueeseen sopivan lähdekirjallisuuden etsimisessä,
- yksittäisten lauseiden kääntämiseen suomenkielelle ja
- itse tuotetun tekstin johdonmukaistamiseksi ja sujuvoittamiseksi.

Tämän sovelluksen käytön jälkeen kirjoittaja tarkasti ja muokkasi sisältöä tarpeen mukaan ja ottaa täyden vastuun julkaisun sisällöstä.