Marge Ollila

Viestinnällä kohti parempaa palautekulttuuria

Tarkastelussa kirjallinen palaute teollisuusorganisaatiossa

Markkinoinnin ja viestinnän akateeminen yksikkö
Organisaatioiden viestinnän pro gradu -tutkielma
Viestinnän monialainen maisteriohjelma

Vaasa 2026

VAASAN YLIOPISTO
Markkinoinnin ja viestinnän akateeminen yksikkö
Tekijä: Marge Ollila
Tutkielman nimi: Viestinnällä kohti parempaa palautekulttuuria: Tarkastelussa kirjallinen palaute teollisuusorganisaatiossa
Tutkinto: Filosofian maisteri
Oppiaine: Viestinnän monialainen maisteriohjelma
Organisaatioiden viestintä
Työn ohjaaja: Anne Laajalahti
Valmistumisvuosi: 2026 **Sivumäärä:** 48

TIIVISTELMÄ:
Tutkielmassa tarkastellaan kirjallista palautekulttuuria kansainvälisessä teollisuusorganisaatiossa ja selvitetään toimihenkilöiden näkemyksiä tavoiteltavista palautekäytännöistä sekä kirjallisen palautteen kehittämisestä. Tutkimuksen lähtökohtana on tarve ymmärtää, miten kirjallista palautetta voidaan hyödyntää parhaiten osana organisaation arjen vuorovaikutusta sekä millaisia viestinnällisiä edellytyksiä toimiva palautekulttuuri vaatii. Kirjallinen palaute nähdään organisaatiokulttuuriin kiinnittyvänä ilmiönä, jossa viestinnän käytännöt muovaavat kulttuurin sisältöä ja merkityksiä.

Teoreettinen viitekehys rakentuu organisaatiokulttuurin, palautekulttuurin ja työyhteisöviestinnän tarkastelulle. Organisaatiokulttuuri ymmärretään viestinnän kautta rakentuvaksi kokonaisuudeksi, jossa palautteen antaminen ja pyytäminen heijastavat organisaation arvoja, oletuksia ja vuorovaikutuskäytäntöjä. Kirjallisen palautteen erityispiirteitä tarkastellaan suhteessa suulliseen palautteeseen, ja huomiota kiinnitetään palautteen tarkoitukseen, muotoon ja koettuun hyödyllisyyteen.

Aineisto koostuu sähköisestä kyselystä (N=46) ja kuudesta teemahaastattelusta, jotka on kohdistettu kolmen suomalaisen tehtaan toimihenkilöstölle. Tutkimuksessa hyödynnetään kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen analyysin keinoja ja pyritään tulkitsemaan toimihenkilöiden kokemuksia palautekulttuurista sekä siihen liittyvistä käytännöistä.

Tulokset osoittavat, että kirjalliselta palautteelta odotetaan erityisesti rehellisyyttä, ymmärrettävyyttä ja konkreettisuutta. Palautteen koetaan olevan vaikuttavaa silloin, kun se tarjoaa konkreettista tietoa työstä ja tukee yksilön kehittymistä. Tuloksissa korostuu myös palautteen kontekstisidonnaisuus: kirjallinen palaute nähdään hyödyllisenä, kun se liittyy suoraan työtilanteisiin ja kun sen antamisen tarkoitus on toimijoille selvä. Esihenkilöillä havaitaan olevan merkittävä rooli palautekäytäntöjen ohjaamisessa ja palautekulttuurin ylläpitämisessä.

Kirjallinen palaute voi toimia organisaation kehittämisen välineenä, kun sen käytännöt ovat selkeitä ja kun palautteen merkityksestä viestitään johdonmukaisesti. Toimiva palautekulttuuri edellyttää yhteistä ymmärrystä palautteen tarkoituksesta, yhtenäisiä käytäntöjä sekä arjen vuorovaikutusta tukevaa organisaatiokulttuuria.

AVAINSANAT: organisaatiokulttuuri, organisaatioviestintä, palaute, palautekulttuuri, strateginen viestintä

Sisällys

1 Johdanto 5

1.1 Tavoite 6

1.2 Aineisto 7

1.3 Menetelmä 11

2 Organisaatiokulttuuri rakentuu viestinnällä 13

2.1 Organisaatiokulttuuri ja strategisuus 13

2.2 Organisaatiokulttuurin kolme tasoa 15

2.2.1 Artefaktit 16

2.2.2 Arvot ja uskomukset 17

2.2.3 Olettamukset 18

3 Palautekulttuuri osana työyhteisöviestintää 20

3.1 Palaute työelämässä 21

3.2 Toimiva palautekulttuuri 22

3.3 Kirjallinen palautteen pyytäminen ja antaminen 24

4 Teollisuusyrityksen tavoiteltava palautekulttuuri 26

4.1 Tavoiteltavat tekijät kirjallisessa palautekulttuurissa 26

4.2 Kirjallisen palautteen pyytämisen ja antamisen kehittäminen 31

5 Päätäntö 36

Lähteet 40

Liitteet 43

Liite 1. Kyselylomake 43

Liite 2. Teemahaastattelurunko 48

Kuviot

Kuvio 1. Organisaatiokulttuuri palautteen ytimessä (Ramani ja muut 2017, s. 158 mukaillen). 23
Kuvio 2. Kirjallisen palautteen koettu tärkeys. 27
Kuvio 3. Tärkeimpinä pidetyt tekijät toimivassa kirjallisessa palautekulttuurissa. 28
Kuvio 4. Vastaajien näkemät hyödyt kirjallisen palautteen pyytämisessä. 30
Kuvio 5. Vastaajien näkemät hyödyt kirjallisen palautteen antamisessa. 31
Kuvio 6. Keinoja kirjallisen palautteen pyytämiseen. 32
Kuvio 7. Keinoja kirjallisen palautteen antamiseen. 33

1 Johdanto

Organisaatiot syntyvät vuorovaikutuksessa (Juholin & Rydenfelt, 2020, s. 79). Se miten ihmiset luovat merkityksiä vuorovaikutuksessa, on viestinnän tehtävä identifioida, analysoida ja teoretisoida (Keyton, 2013, s. 549). Merkitysten muodostaminen on aina sidoksissa kontekstiin, toteutustapoihin ja käytettyihin työkaluihin (Logemann, 2019, s. 62). Organisaatiolle muotoutuvat toimintatavat ja työkalut muovaavat organisaatiokulttuuria, joka parhaimmillaan vahvistaa luottamusta, henkilöstön sitoutumista ja työn tehokkuutta sekä tuloksellisuutta.

Strategiat, missiot ja visiot luovat pohjan organisaatiokulttuurille (Luukka, 2019, s. 73). Organisaatioiden toiminnassa keskiössä olevan strategisen viestinnän rooli on korostunut erityisesti nykypäivän monimuotoisessa ja jatkuvasti muuttuvassa liiketoimintaympäristössä (Juholin & Rydenfelt, 2020, s. 79). Hallahan, Holtzhausen, van Ruler, Verčič ja Sriramesh (2007) kertovat strategisen viestinnän olevan pääpiirteittään tarkoituksenmukaista viestintää, joka edesauttaa saavuttamaan organisaation mission. Varsinainen organisaatiokulttuuri rakentuu kuitenkin käytännön arjessa. Viestinnän merkitys on tärkeä tunnistaa ulkoisessa sidosryhmätyössä mutta myös sisäisesti, esimerkiksi työntekijöiden sitouttamisen ja organisaatiokulttuurin rakentamisen välineenä (Cornelissen, 2020).

Alkujaan strategisen viestinnän tutkimus on keskittynyt johtotasoon ja sieltä käsin tapahtuvaan tiedonsiirtoon (Meisenbach & Brandhorst 2018, s. 1). Meisenbachin ja Brandhorstin (2018) mukaan tämän ulkopuolelle sijoittuu tuoreempi organisaatiokulttuurin näkökulma, jossa liikutaan jokaisella organisaation tasolla ja tarkastellaan, miten työyhteisön olemus ja ilmapiiri rakentuvat viestinnällisesti kaikkien yhteisön jäsenten toimesta. Yksilöt organisaation usealla eri tasolla luovat merkityksiä tavoilla, jotka usein määrittävät organisaation strategiat ja vaikuttavat sen kykyyn muuttua (Hallahan ja muut 2007; Meisenbach & Brandhorst, 2018; Keyton, 2013).

Kulttuuri edistää parhaimmillaan koko organisaation menestymistä (Luukka, 2019, s. 16), mutta se on monitulkintainen ja kiistanalainen käsite (Jung ja muut, 2009, s. 1092). Organisaatiokulttuuria tarkastellessa on hyvä ymmärtää, että eri ihmisillä on erilaisia käsityksiä ja oletuksia siitä, mikä on tärkeää (Schein & Schein, 2016, s. 1). Lisäksi teoriassa on erilaisia näkemyksiä kulttuurin paikasta organisaatiosta; onko se jotain, mitä organisaatiolla on vai onko organisaatio itse kulttuuri (esim. Meisenbach & Brandhorst, 2018, s. 9; Luukka, 2019, s. 18). Kulttuurin kannalta merkittävää toimintaa ovat palautteiden antaminen ja pyytäminen (Oulasmaa & Pesonen, 2022). Koko organisaatiokulttuurin kannalta oleellista on, kuinka tiheään ja millä tavoin positiivista palautetta, kannustusta ja kiitosta annetaan. Mikäli huomiota ja kehuja jaetaan vain silloin tällöin juhlatilaisuuksissa, niiden vaikutus jää hyvin vähäiseksi ja palautekulttuuri kärsii.

Palautekulttuuri, johon tässä tutkielmassa keskitytään, kehittyy organisaatiokulttuurista. Se osoittaa, ketkä antavat palautetta, kuinka usein, miten sitä annetaan ja otetaan vastaan (Oulasmaa & Pesonen, 2022). Organisaation arvot tulevat toteen ja teoiksi palautteiden kautta, siksi organisaatiokulttuuri on siinä niin keskeisessä asemassa. Palaute voi olla kannustavaa tai korjaavaa; kannustaessa syvennetään ymmärrystä oikein tekemisestä, korjaamalla kitketään pois sovitusta poikkeavaa toimintaa. Tällaista vuoropuhelua ja palautteiden kautta vaikuttamista jokainen voi ja jokaisen organisaation jäsenen olisi hyvä tehdä (Ahonen & Lohtaja-Ahonen, 2014, s. 24). Parhaimmillaan toimiva palautekulttuuri vahvistaa johtamista ja auttaa organisaatiota menestymään tehokkaammin.

1.1 Tavoite

Tutkimuksen tavoitteena on kartoittaa teollisuusyrityksen toimihenkilöiden näkemyksiä tavoiteltavasta kirjallisesta palautekulttuurista sekä tunnistaa viestinnällisiä keinoja sen kehittämiseksi. Pääpainopisteeksi on valittu kirjallinen palautteen pyytäminen ja antaminen, koska ne ovat kohdeorganisaatiossa merkittävä mitattava mittari ja

kehitettäväksi kohteeksi tunnistettu osa-alue. Tavoitteen tueksi on valittu seuraavat tutkimuskysymykset:

1) Millaisia piirteitä yrityksen toimihenkilöt kokevat tavoiteltaviksi kirjallisessa palautekulttuurissa?
2) Millä viestinnällisillä keinoilla toimihenkilöiden kokemusten mukaan kirjallista palautteen pyytämistä ja antamista voidaan kehittää?

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen avulla selvitetään niitä asioita, joita pidetään kirjallisen palautekulttuurin kannalta tavoiteltavina. Tuloksia käytetään toisen tutkimuskysymyksen tukena, jotta toimihenkilöiden kokemusten perusteella voidaan tunnistaa viestinnällisiä keinoja palautteen kehittämiseksi. Yhdessä näiden tutkimuskysymysten avulla muodostetaan kokonaiskuvaa tavoiteltavasta kirjallisesta palautekulttuurista ja tuodaan esille kehitysehdotuksia kulttuurin parantamiseksi.

Kirjallisessa palautteen antamisessa ja pyytämisessä on oleellista etenkin se, että sitä pystytään dokumentoimaan ja mittaamaan. Mittaamisen avulla voidaan tehdä päätöksiä esimerkiksi mahdollisista palkitsemisista. Varsinkin suurissa yrityksissä palkitsemiskäytännöt ovat jatkuvasti läsnä. Palkitsemisten tai niin sanottujen bonuksien antamista on helpompi arvioida ja perustella, mikäli niille on konkreettista näyttöä. On kuitenkin tärkeää, että palautekäytännöt eivät jää vain määrällisen tarkastelun kohteeksi, vaan palautteiden sisältöihin ja viestien laatuun kiinnitetään huomiota. Vain huolella laadittujen palautteiden avulla toimintaa voi kehittää tehokkaasti.

1.2 Aineisto

Tutkimuksessa tarkastellaan kansainvälisen teollisuusyrityksen kaikkien kolmen Suomen tehtaan kirjallista palautekulttuuria. Tehtaat sijaitsevat eri paikkakunnilla, mutta ne toimivat samassa liiketoimintayksikössä. Suomessa on myös muuta liiketoimintaa yrityksen toimesta, mutta tässä keskitytään vain yhden yritystoiminnan tehtaiden toimihenkilöstön kokemuksiin. Kaikki kolme tehdasta ovat mukana tutkimuksessa, jotta

analyysiin saadaan laajempaa käsitystä palautekulttuurin näkökulmasta. Kohdeyritys valikoitui sen monipuolisen ja rakenteellisesti kiinnostavan toimintaympäristön vuoksi. Monipuolisella tarkoitetaan tässä erityisesti useita ammattiryhmiä, jotka tekevät yhteistyötä teollisuusyrityksen tehtailla. Suuren organisaation rakenteellinen hierarkia ja tuotantokeskeisyys puolestaan saattavat ennalta ajateltuna haastaa palautekäytäntöjen jalkauttamista tai ylipäätään toimivaa palautekulttuuria. Lisäksi yrityksessä oli tutkimuksen käynnistämisen aikaan tapahtunut organisaatiomuutoksia juuri toimihenkilöstössä. Palautekäytäntöjen kehittäminen oli tuolloin organisaatiossa ajankohtainen aihe, mikä loi tutkimukselle ja tutkimustulosten hyödyntämiselle hedelmällisen kontekstin.

Aineisto koostuu tehtaiden toimihenkilöille osoitetusta kyselystä sekä kuudesta yksilöhaastattelusta. Tutkimuksen rajautumisesta tehtaiden toimihenkilöihin sovittiin yhdessä organisaation kanssa. Yritys keskittyy tällä hetkellä helpomman hallinnoitavuuden ja porrasteisuuden vuoksi palautekulttuurissa erityisesti toimihenkilöihin ja sen jälkeen vasta koko henkilöstön mittakaavassa. Taustalla on niin arkiset kuin strategiset lähtökohdat: toimihenkilöt käyttävät tehdasympäristössä lähtökohtaisesti huomattavasti enemmän tietoteknisiä laitteita työssään kuin työntekijät, joten kirjallinen palautteen pyytäminen ja antaminen on jo siinä mielessä luontevampaa. Lisäksi toimihenkilöiden joukossa on esihenkilöitä, joilla on erityisen merkittävä rooli palautekulttuurin kehittämisessä organisatorisesta näkökulmasta niin esimerkinomaisesti kuin palautekäytäntöjä alaisilleen jalkauttaen.

Kyselyssä pyrittiin selvittämään, mitkä asiat koetaan kirjalliselle palautekulttuurille tärkeimmiksi ja mitä mieltä organisaation kirjallisen palautteen antamisen ja pyytämisen käytännöistä ollaan. Sähköinen Microsoft Forms -kyselylomake (ks. Liite 1) jaettiin sähköpostitse kaikkien kolmen tehtaan 186 toimihenkilölle ja siihen oli mahdollista vastata anonyymisti 11.–25.6.2025. Yhden muistutusviestin jälkeen vastausprosentiksi muodostui 25, eli kyselyyn vastasi yhteensä 46 henkilöä. Lomake koostui 20 kysymyksestä, joista suurin osa oli monivalintakysymyksiä. Monivalintakysymyksillä

pyrittiin madaltamaan kynnystä vastata kyselyyn ja saamaan suurempi otanta määrällisiä tuloksia. Kysymyksillä 1–4 kerättiin taustatietoja, minkä jälkeen kysyttiin kirjalliseen palautekulttuuriin sekä kirjallisen palautteen pyytämiseen ja antamiseen liittyviä kysymyksiä. Lopussa kartoitettiin merkittävimpiä kirjallisen palautteen pyytämisen ja antamisen haasteita sekä keinoja, jotka auttaisivat pyytämään ja antamaan kirjallista palautetta. Osa kyselyn kysymyksistä esitettiin kohdeorganisaatiota varten. Nämä kysymykset koskivat vastaajan työskentelytehdasta, ikää, OWD-palautetyökalun käytössä koettuja haasteita sekä sitä kautta pyydettyjen ja annettujen palautteiden yleisyyttä. Näillä tiedoilla organisaatio voi itse tarkastella käytössä olevaan työkaluun liittyviä havaintoja ja vertailla mahdollisia ikä- tai paikkakuntaeroja. Tiedot tai palautetyökalu eivät sellaisenaan kohdistuneet tutkimuksen teoreettisiin tavoitteisiin tai tutkimuskysymyksiin, minkä takia niitä ei otettu analyysissa huomioon.

Taustoituksena saatiin selville, että 57 % vastaajista työskentelee esihenkilötehtävissä ja 43 % asiantuntijatehtävissä. Yli puolet (52 %) on työskennellyt yrityksessä 10 vuotta tai enemmän. Työskentelyn pituutta kysyttiin, jotta saatiin kuva siitä, kuinka vakiintuneita organisaatiokulttuurin tavat voivat olla. Luukan (2019, s. 26) mukaan kulttuuriin mukautuminen ja sen tapojen omaksuminen tapahtuu keskimäärin ensimmäisten kahden–neljän työkuukauden aikana. 0–3 kuukautta ja 4–11 kuukautta työsuhteessa olleita oli vain 4 prosenttia vastanneista toimihenkilöistä.

Pakollisten monivalintakysymysten lisäksi vastaajilla oli mahdollisuus kertoa työyhteisönsä palautekulttuurista sekä toimivasta kirjallisesta palautekulttuurista vapaavalintaisissa avoimissa kysymyksissä. Avoimet vastaukset tuottivat määrällisen aineiston tueksi sanallista laadullista aineistoa, jota analysoitiin sisällönanalyysin avulla. Monivalinnoissa annettujen vaihtoehtojen lisäksi vastaajan oli mahdollista täydentää vastaustaan valitsemalla vaihtoehto ”Muu” ja kirjoittamalla kuvauksen, jota ei ollut annetuissa vaihtoehdoissa. Muu-vaihtoehto valittiin jokaisessa kysymyksessä missä se oli valittavana, 1–6 vastaajan toimesta per kysymys.

Haastattelut tehtiin kyselyn jälkeen teemahaastatteluina (ks. Liite 2), jotta kyselystä saaduista tuloksista saataisiin syvempää ymmärrystä ja että tutkimuskysymykseen kaksi, palautekäytäntöjen kehittämiseen saataisiin kattavampaa aineistoa. Kaikille 186 toimihenkilölle lähetettiin sähköpostitse tieto mahdollisuudesta ilmoittautua haastatteluun. Jokaiselta kolmelta tehtaalta haettiin haastatteluun yhtä esihenkilö- ja yhtä asiantuntijatehtävissä toimivaa toimihenkilöä. Lopulta yksi asiantuntija ilmoittautui ja loput viisi haastateltavaa rekrytoitiin sopimalla haastatteluista henkilökohtaisesti. Kaikki henkilöt, joita lähestyttiin myöhemmin henkilökohtaisesti sähköpostitse tai suullisesti, suostuivat haastatteluun. Haastattelut toteutettiin alle 40 minuutin kestoisina videokokouksina, haastateltaville työn kauttaan entuudestaan tutuksi tullutta Microsoft Teams -alustaa hyödyntäen, mitä kautta ne myös tallennettiin. Lyhin haastattelu kesti noin 28 minuuttia ja pisin 39 minuuttia.

Kohdeyrityksessä on tapahtunut viime vuosina suuria muutoksia niin henkilöstöllisesti kuin esimerkiksi brändiuudistuksen valossa. Oulasmaan ja Pesosen (2022) mukaan toimiva palautekulttuuri auttaa muutoksen käynnistämisessä, mutta myös sen ylläpitämisessä. On tärkeää, että muutoksia kokenut yritys kiinnittää huomiota palautekulttuurinsa, saa palautetta, vastaanottaa sitä ja reagoi siihen. Muutoksen tapahduttua palautteet kertovat nykytilanteen tasosta ja siitä, onko toiminta riittävää. Tutkimuksen tekohetkellä suurimmat muutokset olivat jo takanapäin, joten se oli otollinen aika kuulla henkilöstöä myös palautekäytäntöjen ja -kulttuurin näkökulmasta.

Kirjallisilla palautekäytännöillä viitataan tässä tutkimuksessa kirjalliseen palautteen antamiseen ja pyytämiseen organisaation käytössä olevalla OurWorkday-alustalla (OWD). OWD:ta hyödynnetään henkilöstöhallinnon eri osa-alueilla – rekrytoinnissa, työntekijätietojen hallinnoinnissa, kouluttamisessa ja palautealustana (HR-päällikkö, henkilökohtainen keskustelu, 9.4.2025). Aineistosta pyrittiin tunnistamaan sekä käytännön heikkouksia että vahvuuksia. Näitä asioita analysoimalla päästiin käsitykseen palautekulttuurin tilasta ja ongelmakohdista. Ongelmakohtia käsittelemällä voitiin luoda ideoita, joilla kehittää toimintaa. Organisaation edustajan kanssa keskustellessa (HR-

päällikkö, henkilökohtainen keskustelu, 9.4.2025) kävi ilmi, että jo nyt on nähty tarvetta konkreettisemmille palautepyynnöille ja palautteen annoille.

1.3 Menetelmä

Organisaatiokulttuurin tutkimuksessa on tunnistettu kaksi eri lähtökohtaa tutkimusmenetelmille: objektiivispositiivinen ja subjektiivistulkinnallinen lähtökohta (Meisenbach & Brandhorst, 2018, s. 9). Objektiivisessa tutkimuksessa koetaan, että kulttuuri on jotain, mitä organisaatiolla on. Se nähdään erillisenä, mitattavana ja muokattavana asiana. Subjektiivisessa näkökulmassa organisaatio puolestaan on yhtä kuin kulttuuri. Ei erillinen osatekijä, vaan kontekstisidonnaisesti ja subjektiivisesti todellisuutta, mutta silti mahdollisesti muuttuva. Tämä mukailee objektiivispositiivista lähtökohtaa. Meisenbach ja Brandhorst (2018, s. 9) eivät korosta vain toista lähestymistapaa ja sen vahvuuksia, vaan kertovat molempien tuovan organisaatiokulttuurin tutkimukseen tärkeitä näkökulmia. Jung ja muut (2009, s. 1087) vahvistavat tämän näkemyksen kirjallisuuskatsauksessaan toteamalla, ettei ole yhtä oikeaa tapaa tutkia ja mitata kulttuuria.

Organisaatiokulttuurin monitulkintaisuuden vuoksi myös tutkimuksessa käytetyillä mittareilla on erilaisia näkökulmia (Jung ja muut, 2009, s. 1092). Keytonin (2013, s. 552) mukaan viestintätieteiden organisaatiokulttuurin tutkimuksessa käytetään humanistisia menetelmiä, kvantitatiivista tutkimusta ja kvalitatiivisen yhteiskuntatieteen lähestymistapoja. Tässä tutkimuksessa käytettiin yhtenä menetelmänä kvantitatiivista ja kvalitatiivista analyysia yhdistävää menetelmää, kyselyä. Kyselyt ovat keskeisimpiä tutkimusmenetelmiä organisaatiokulttuurin tutkimuksessa (Jung ja muut, 2009, s. 1092), etenkin strategisen viestinnän kontekstissa (Ji ja muut, 2021, s. 369). Niiden avulla kartoitetaan esimerkiksi työntekijöiden tai sidosryhmien asenteita, mielipiteitä ja käsityksiä organisaatiosta. Menetelmä on helppokäyttöinen, mahdollistaa suuren otoksen kattavan tarkastelun ja sen avulla saatuja tuloksia on sujuva analysoida (Jung ja muut, 2009, s. 1092). Kysely on siis perusteltu menetelmä myös tässä tutkimuksessa. Sen

avulla haluttaan saada selville, mitä henkilöstö ajattelee palautekulttuurista ja palautekäytännöistä. Jokainen kohdeyrityksen toimihenkilö pääsi halutessaan vastaamaan sähköiseen kyselyyn itsenäisesti.

Kyselyn tueksi tehtiin kuusi teemahaastattelua, jotta palautekulttuurin ja -käytäntöjen perusluonnetta, ominaisuuksia ja kehitysmahdollisuuksia ymmärretään paremmin (Hirsjärvi & Hurme, 2022). Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelumenetelmä, jossa perehdytään haastateltavien subjektiivisiin kokemuksiin tietyistä, tutkijan ennalta tutustumista tilanteista tai ilmiöistä. Teemahaastattelu mahdollistaa joustavuuden haastatteluhetkellä; tarkasti ennalta laaditun kysymyslistan sijaan tilanne muistuttaa enemmän keskustelua. Tutkijalla on silti hahmotelma haastattelukysymyksistä ja keskustelu kohdistuu tiettyihin teemoihin (ks. liite 2). Menetelmä mahdollistaa haastattelijan reagoimaan ja etenemään haastattelussa sen mukaan, millaisia vastauksia hän haastateltavalta saa. Hirsjärven ja Hurmeen (2022) mukaan teemahaastattelu eroaa keskustelusta käsitteenä, sillä siinä pyritään joustavuudesta huolimatta tiedon keräämiseen suunnitellusti ja päämäärätietoisesti. Keskustelun käsite kun voi viitata myös pelkkään yhdessäoloon.

Lopuksi tehtiin aineistolähtöinen sisällönanalyysi, jonka avulla laadullista aineistoa tarkasteltiin kvantitatiivisesti (Ji ja muut, 2021, s. 369). Kysely- ja haastatteluaineisto käytiin ensin läpi erikseen. Aineistoista eroteltiin ja merkittiin tutkimuksen kannalta oleelliset asiat, minkä jälkeen ne kerättiin yhteen (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Aineiston erottelua ja rajaamista kutsutaan koodaamiseksi. Valikoitu aineisto jäsenneltiin ja teemoiteltiin, jotta havaintojen perusteella voitiin kirjoittaa yhteenveto. Tulosten kerronnallisuuden tueksi nostettiin esimerkkivastauksia, joista välittyi jokaisen teeman sisältö. Tuomin ja Sarajärven (2018) mukaan määrällinen sisällönanalyysi on tekstianalyysia, jossa sanallisesti kuvatusta aineistosta muodostetaan määrällisiä tuloksia. Tapa on Jungin ja muiden (2009, s. 1092) mukaan käytännönläheinen ja suhteellisen nopea arvioida. Organisaatioita on myös tarvittaessa helpompi vertailla määrällisesti kuin laadullisesti.

2 Organisaatiokulttuuri rakentuu viestinnällä

Tässä luvussa tutustutaan tarkemmin organisaatiokulttuuriin, jonka voidaan nähdä toimivan perustana organisaatiossa muodostuvalle palautekulttuurille. Organisaatiokulttuuri (*organizational culture*) koskee niin yksityisiä, julkisia, hallinnollisia kuin voittoa tavoittelemattomiakin organisaatioita, sillä jokaisella organisaatiolla on kulttuuri (Luukka, 2019, s. 33; Schein & Schein, 2016). Yksityisestä sektorista puhuttaessa saatetaan käyttää myös termiä *yrityskulttuuri* (*corporate culture*). Arkikielessä nämä kaksi termiä myös sekoittuvat. Tätä tutkielmaa varten on etsitty tietoa molemmilla termeillä, mutta jatkossa käytän vain termiä organisaatiokulttuuri, sillä se on helpommin yhdistettävissä mihin tahansa ryhmään.

Organisaatiokulttuurille ei ole yhtä yksiselitteistä määritelmää (esim. Keyton, 2013, s. 550; Luukka, 2019; Schein & Schein, 2016). Keyton (2013, s. 550) kertoo, että tutkijat ovat silti jossain määrin ottaneet omakseen ajatuksen, miten Edgar Schein (2016, s. 2) organisaatiokulttuurin esiintymisen esittelee: se koostuu jaetuista perusolettamuksista, arvoista ja uskomuksista, jotka organisaation jäsenet viestimällä muodostavat. Nämä asiat ohjaavat jäsenten käyttäytymistä ja päätöksentekoa. Ne ovat osin tiedostamattomia ja ilmenevätkin yleensä esimerkiksi toimintatapoina, normeina ja viestintätyyleinä. Luukka (2019, s. 24) lisää, että organisaatiokulttuuri on työyhteisölle yhdistävä tekijä, joka erottaa organisaation muista organisaatioista. Yksittäisen organisaation kulttuurin ymmärtämiseksi on tärkeää katsoa menneeseen: mitä oppeja ryhmä on omaksunut, missä ajassa ja millaisen johtajuuden vaikuttamana (Schein & Schein, 2016, s. 6).

2.1 Organisaatiokulttuuri ja strategisuus

Allairen ja Firsirotun (1984) kertovat, että 1900-luvulla organisaatioita verrattiin metaforisesti pieniin yhteiskuntiin, joihin vaikutti sosialisaatio ja sosiaaliset normit sekä rakenteet. Tämän metaforan kautta kehittyi ajatus kulttuurista organisaation sisällä.

Kulttuurin ajateltiin olevan tekijä, jolla organisaatio osoittaa ainutlaatuisuutensa. Organisaatiokulttuurin tutkimuksen myötä 1950-luvun jälkeen alettiin parantamaan organisaatioiden tehokkuutta lisäämällä työntekijöiden tyytyväisyyttä ja moraalia (Meisenbach & Brandhorst, 2018, s. 2). Parannus nähtiin sopivan hyvin yhteen strategisen viestinnän varhaisen käsityksen kanssa. Se tarkoitti lähinnä strategian johtamista ja rationaalista päätöksentekoa (Meisenbach & Brandhorst, 2018, s. 2; Hallahan ja muut, 2007). Viestintästrategiat, missio ja arvot määriteltiin tuolloin johdon toimesta ja välitettiin yksisuuntaisena työntekijöille. Suuntaus tuli johtamisessa erityisen suosituksi 1980-luvun alussa, kun haluttiin, että työntekijät olisivat entistä sitoutuneempia ja organisaatio menestyvämpi.

Myöhemmin ajatus johtajapainotteisesta viestinnästä muuttui käsitykseen, jonka mukaan kaikki organisaation jäsenet osallistuvat organisaatiokulttuurin luomiseen jokapäiväisellä viestinnällään (Keyton, 2013, s. 552). Tällaisesta osallistavasta, dialogisesta viestinnästä käytetään nimitystä kaksisuuntainen viestintä (esim. Men, 2014). Menin (2014) mukaan tutkimukset ovat osoittaneet, että kaksisuuntaisella sisäisellä viestinnällä on myönteinen vaikutus työtyytyväisyyteen, samastumiseen ja lojaaliuteen. Johtamistavat eri organisaatiotasoilla vaikuttavat kulttuuriin, ilmapiiriin ja viestintään joko suoraan tai välillisesti. On havaittu, että esimerkiksi johtamiskäyttäytyminen, vallan jakautuminen, organisaatiokulttuuri ja monimuotoisuus ovat kaksisuuntaiseen sisäiseen viestintään vaikuttavia tekijöitä.

Scheinin (2010) mukaan yritysten viestintästrategiat ovat keskeisiä organisaatiokulttuurin muokkaamisessa ja ylläpitämisessä. Viestintä on osa strategista johtamista, joten johdon vastuulla on määritellä muiden tavoitteiden lisäksi viestinnän strategiset tavoitteet (Juholin, 2022, s. 103). Mutta vaikka vastuu on johdolla, parasta olisi, kun viestintästrategia laadittaisiin usean ihmisen voimin. Strategian voidaan ajatella olevan Oulasmaan ja Pesosen (2022, s. 26) mukaan ”käytännönläheisten valintojen täyttämä toimintasuunnitelma”. Sen toteutumisen kannalta on keskeistä, että organisaatiossa on yleisesti ymmärretty terminologia, niin sanottu koodisto, joka on

kaikkien tietoisuudessa (Logemann, 2019, s. 58). Juholin (2022, s. 82) huomauttaa, ettei organisaatio aina edes tiedosta toimivansa strategisesti, joten ainakaan sanaa *strategia* tuskin tällöin käytetään. Falkheimer ja Heide (2023, s. 155) toteavat, että johtoryhmät ja muu työyhteisö eivät myöskään aina ole niin sanotusti samalla sivulla. Jos näin käy, eriävät käsitykset vaikeuttavat tehokkaan viestinnän toteutumista.

2.2 Organisaatiokulttuurin kolme tasoa

Edgar Schein on kehittänyt *klassisen* kulttuurin mallin, joka kertoo kulttuurin koostuvan ulospäin näkyvistä artefakteista eli niin sanotuista lopputuotteista, arvoista ja uskomuksista sekä ryhmän oppimista perusolettamuksista (Schein & Schein, 2016). Tähän jäävuorimalliksikin kutsuttuun kokonaisuuteen perehdytään seuraavaksi. Scheinin mallia on havainnollistettu useissa yhteyksissä kuvan 1 tyyliin.

Kuva 1. Organisaatiokulttuurin jäävuorimalli (Schein & Schein, 2016 mukaillen).

Jäävuorimalli käydään tässä lävitse jäävuoren huipusta eli artefakteista alkaen. Sen jälkeen siirrytään järjestyksessä alaspäin, arvojen ja uskomusten kautta olettamuksiin, jotka eivät näy organisaatiosta ulospäin, vaan elävät niin sanotusti pinnan alla. Olettamuksia kutsutaan myös käsityksiksi, joita yksilöillä on organisaation sisällä.

2.2.1 Artefaktit

Artefaktit edustavat jäävuorimetaforassa jäävuoren huippua. Ne ovat asioita, joita ulkopuolisetkin näkevät, kuulevat ja tuntevat (Schein & Schein, 2016, s. 18). Esimerkeiksi artefakteista Schein ja Schein (2016) kertovat muun muassa fyysisen ympäristön, kielen,

teknologian, tuotteet ja puhuttelutavat. Joissain organisaatioissa ylläpidetään hyvinkin formaalia ja hierarkkista puhuttelutyyliä, kun taas toisaalla keskustellaan varsin tuttavallisesti ja rennosti. Artefakteja kutsutaan myös ilmentymiksi (Luukka, 2019, s. 30–31), mutta tässä niistä käytetään käsitettä artefaktit.

Kun työelämässä puhutaan organisaatiokulttuurista, keskustelu suuntautuu usein ilmapiirin käsitteeseen. Schein ja Schein (2016, s. 17) huomauttavat, että vaikka jotkut analyytikotkin näkevät nämä kaksi termiä synonyymeinä, on parempi nähdä ilmapiiri pinnan alla vaikuttavien oletusten tuotteena, eli artefakteina. Ilmapiiriin voimakkaasti liittyvät käyttäytymisrutiinit ja prosessit luetaan myös artefakteiksi.

Artefaktien tasolla keskeistä on, että ne ovat helppo nähdä, mutta niitä on vaikea avata ja sanoittaa (Schein & Schein, 2016, s. 18). Se, mitä näkee, ei välttämättä tulkinnallisesti osu oikeaan, mikäli henkilö ei tunne organisaation syvempiä tasoja ja siellä esiintyviä tekijöitä. Yhteisölle näyttäytyviä merkityksiä on äärimmäisen haastavaa tunnistaa ulkoapäin. Kulttuurinen tausta vaikuttaa tulkintoihin näkyvistä artefakteista. Taustaan vaikuttaa omaksutut arvot, uskomukset ja olettamukset. Näihin organisaation sisäisiin tasoihin syvennytään seuraavassa kahdessa alaluvussa.

2.2.2 Arvot ja uskomukset

Organisaatiossa omaksutut arvot ja uskomukset ovat Scheinien (2016, s. 19) mallissa artefaktien alapuolella, ensimmäisenä pinnan alla olevana näkökulmana. Niitä ei havaita sellaisenaan, sillä ne kiteytyvät ihmisten arkiseen toimintaan huomaamattomasti. Arvot ja uskomukset eivät ole julki tuotuja periaatteita, vaan käsityksiä, joita yksilöillä on esimerkiksi oikeudenmukaisuudesta, johtamisesta tai tavoista tehdä yhteistyötä. Ryhmätilanteessakin ne pohjautuvat aina yksilöiden olettamuksiin siitä, mikä on tai ei ole oikea tapa toimia. Tässä korostuu Scheinien (2016, s. 19) mukaan se, kuka voi vaikuttaa ryhmään ja kenestä tulee sitä kautta johtaja – varsinkin jos ryhmällä ei ole vielä yhteistä linjaa omasta toiminnastaan tai siinä on epäselvyyksiä.

Jaetut arvot ja uskomukset rakentuvat toiminnan kautta (Schein & Schein, 2016, s. 19). Mikäli johtaja saa omiin arvoihinsa ja uskomuksiinsa perustuvilla ehdotuksilla ryhmänsä vakuutettua, ne muuttuvat ensin jaetuiksi arvoiksi ja uskomuksiksi ja sen jälkeen toiminnan kautta jaetuiksi olettamuksiksi. Kaikki arvot ja uskomukset eivät kuitenkaan päädy olettamuksiksi. Vasta käytännössä nähdään, toimivatko arvot ja uskomukset tyydyttävällä tavalla. Niiden tulee ratkaista ryhmän ongelmia ja herättää luottamusta tullakseen jaetuiksi olettamuksiksi.

Toisinaan organisaatioiden toiminnassa voi näkyä ristiriitaisuuksia, jos viestitään tietyistä arvoista, mutta arjesta heijastuvatkin syvälle juurtuneet, joskus jopa tiedostamattomatkin uskomukset (Schein & Schein, 2016, s. 20–21). Scheinit käyttävät ristiriitaisuuden esimerkkinä yhdysvaltalaisia yrityksiä, jotka näyttävät usein ulospäin kannattavan tiimityöskentelyä, mutta todellisuudessa palkitsevat yksilöllisestä kilpailukyvystä. Tämä herättää ristiriidan, joka näyttäytyy yhdessä tekemisen arvostamisena, mutta silti palkitsee yksilöllisestä tehokkuudesta ja mahdollistaa uralla etenemisen yksilön suoritusten perusteella. Tällainen toiminta harhauttaa erityisesti uusien työntekijöiden sopeutumista sekä ymmärrystä siitä, millainen toiminta organisaatiossa on suotavaa.

2.2.3 Olettamukset

Olettamukset ovat Scheinien (2016, s. 21–25) mallissa syvimmällä tasolla, kaikkein kauimpana jäävuoren näkyvästä huipusta. Ne muodostavat kulttuurin ytimen, jota on vaikeinta havaita ja vielä vaikeampaa kyseenalaistaa. Olettamukset tarkoittavat ryhmän niin itsestään selviksi koettuja käsityksiä todellisuudesta, että ne ohjaavat toimintaa ilman tietoista harkintaa. Kun jokin tapa ajatella tai toimia on osoittautunut toistuvasti toimivaksi ja ryhmää koossa pitäväksi ratkaisuksi, siitä muotoutuu ajan myötä olettamus, kuten edellä, arvojen ja uskomuksen kehittymisestä kävi ilmi. Scheinit (2016) korostavat, että nämä perusoletukset eivät saavutettavissa tarkastelemalla ulkoisia tekijöitä, kuten

dokumentteja tai käyttäytymistä, vaan niiden ymmärtäminen edellyttää kokonaisvaltaista perehtymistä ryhmän historiaan ja keskinäiseen dynamiikkaan.

Olettamuksilla on keskeinen rooli organisaation kulttuurin vakauden ja jatkuvuuden kannalta (2016). Ryhmä omaksuu tietyt käsitykset esimerkiksi ihmisten välisestä luottamuksesta, vallasta, totuuden määrittelystä ja ympäristön ennakoitavuudesta pitkän aikavälin kokemusten pohjalta. Kun nämä käsitykset vakiintuvat, ne alkavat määrittää sitä, millaisia ratkaisuja pidetään mielekkäinä erilaisissa tilanteissa. Olettamukset toimivat siis hiljaisina suodattimina, joiden läpi ryhmän jäsenet tulkitsevat ympäristöään ja toistensa toimintaa. Usein ne tulevat näkyviksi vasta silloin, kun niitä haastaa jokin ulkoinen muutos: esimerkiksi uusi johtaja tai toimintaympäristön murros saattaa paljastaa, kuinka syvälle juurtuneita ja muutosvastaisia nämä oletukset ovat.

Koska olettamukset muodostavat kulttuurin ytimen, niillä on merkittävä vaikutus siihen, mitä pidetään organisaatiossa mahdollisena tai toivottavana. Scheinien (2016) mukaan ryhmä pitää sen omaksumia olettamuksia oikeina ja toimivina, minkä vuoksi niitä harvoin kyseenalaistetaan ilman erityistä painetta. Tämä selittää osaltaan kulttuurimuutosten hitautta: vaikka arvot ja uskomukset voidaan muotoilla uudelleen varsin nopeasti, ei niillä ole pysyvää vaikutusta ennen kuin ne alkavat murtaa ja korvata olemassa olevia olettamuksia. Olettamusten tasolla tapahtuva muutos edellyttää siksi pitkäjänteistä yhteistä oppimisprosessia, jossa ryhmä pystyy tunnistamaan ja lopulta uudelleen määrittelemään ne perustavat käsitykset, joihin sen toimintalogiikka nojaa. Tämä tekee olettamuksista organisaatiokulttuurin kestävimmän, mutta myös haastavimmin muutettavan osan.

3 Palautekulttuuri osana työyhteisöviestintää

Tässä luvussa sukelletaan pidemmälle organisaatiokulttuuriin, kun tarkastellaan palautetta sekä palautekulttuuria. Luvussa 3.1 käsitellään palautetta työelämän kontekstissa, minkä jälkeen tuodaan esiin toimivan palautekulttuurin ominaisuuksia luvussa 3.2. Luvussa 3.3 palaute rajataan kirjalliseen palautteen pyytämiseen ja antamiseen, mihin tämä tutkimus keskittyy.

Palaute on tietoa, jota jaetaan toisen henkilön toiminnasta tehdystä havainnosta (Ahonen & Lohtaja-Ahonen, 2014, s. 77, 203; Center for Creative Leadership, 2019, s. 2). Se on viestintää, eli osa ihmisten välistä vuoropuhelua (Ahonen & Lohtaja-Ahonen, 2014, s. 34, 37) ja yksi merkittävimmistä oppimisen ja suoriutumisen välineistä (Hattie & Timperley, 2007). Tässä tutkimuksessa keskitytään havainnon ja vaikutuksen jakamiseen työyhteisössä.

Palautekulttuuri osoittaa, miten palautetta annetaan, vastaanotetaan ja pyydetään (Kupias ja muut, 2011, s. 103). Palautekulttuuriin yhdistyy myös se, millainen palaute on organisaatiossa hyvänä pidettyä. Perustana on palautteen tärkeyden ja tarpeellisuuden ymmärtäminen (Rinne, 2014, s. 38). Oulasmaan ja Pesosen (2022) mukaan organisaatiokulttuuri ja organisaation strategia taustoittavat sitä, mistä palautetta olisi hyvä antaa. Kun pintapuolisten kehujen ja kannustuksen sijaan – tai lisäksi – halutaan antaa syvemmälle ylettävää palautetta, sitä tulisi ohjata esimerkiksi arvot, yhteiset toimintatavat tai tavoitteet.

Palautekulttuuria on aiemmin tutkittu etenkin lääketieteen ja opettamisen kontekstissa (esim. Dayaa ja muut, 2024; Glover & Brown, 2006; Ramani ja muut, 2017; Rovagnati ja muut 2022; Watling & Ginsburg, 2019; Winstone, 2022). Kirjallisuudessa korostuu se, kuinka tärkeää palautteen antaminen on etenkin opiskeluvaiheessa, esimerkiksi yliopisto-opintojen alussa. Gloverin ja Brownin (2006) mukaan palaute on vaikuttavaa silloin, kun opiskelija päättää toimia sen perusteella parantaakseen tulevia tehtäviään ja oppimistaan. Ei sovi kuitenkaan unohtaa, että vaikka kyseessä olisi kokenut opiskelija tai

työntekijä, palaute voi hyvin annettuna olla edelleen erittäin arvokasta. Ahonen ja Lohtaja-Ahonen (2014) puhuvat palautteesta lahjana – lahjana, jota vastaanottajan tulisi arvostaa. Tästä huolimatta palautteen vastaanottajalla on valta päättää, mitä hän sillä tekee.

3.1 Palaute työelämässä

Palautteen antamisesta tulisi sopia työyhteisön kollegoiden kanssa (Ahonen & Lohtaja-Ahonen, 2014, s. 77). Mikäli yhteisistä palautekäytännöistä ei ole sovittu, palautteiden suhteen arkaillaan. Ei tiedetä, miten palautetta tulisi antaa, milloin eikä miten siihen suhtaudutaan. Palautteen antoa voi seurata positiivinen tai negatiivinen vaikutus (Hattie & Timperley, 2007). Arkailujen ja epäröintien vuoksi palaute jää herkästi kokonaan antamatta. Ahosen ja Lohtaja-Ahosen (2014, s. 77) mukaan pelko ja epäröinti olisi syytä sivuuttaa, koska palautetta voi jakaa aina, kun näkee jonkun onnistuvan tai epäonnistuvan. Kenenkään ei tulisi miettiä liiaksi sitä, miten kukakin vastaanottaa palautteen, sillä se tulisi antaa samaan tapaan kaikille.

Dayaan ja muiden (2024, s. 420) mukaan palautteen rooli on tukea oppimista, auttaa tunnistamaan onnistumisia ja havaitsemaan sekä korjaamaan virheitä. Sen avulla kavennetaan nykyisen ja tavoitellun suoritustason välistä kuilua. Palaute on kuitenkin tärkeä erottaa ohjeesta (Ahonen & Lohtaja-Ahonen, 2014, s. 78). Ohjeen tunnistaa siitä, että se kätkee sisäänsä käskyn tai kehotuksen. Palautteen tapauksessa sen vastaanottaja päättää, mitä hän sillä tekee. Hattie ja Timperley (2007) lisäävät: jotta palaute voi olla vaikuttava, sen tulee olla oppimisen kontekstissa ja ympäristössä. Ilman kontekstia, palautteen voima on olematon.

3.2 Toimiva palautekulttuuri

Aivan kuten jokaisella organisaatiolla on organisaatiokulttuuri, jokaisella organisaatiolla on myös jonkinlainen palautekulttuuri. Palautekulttuuri kuvaa organisaation suhtautumistapaa palautteeseen sekä tapaa hyödyntää palautetta kehittymisen välineenä (Ahonen & Lohtaja-Ahonen, 2014, s. 38). Vallitseva organisaatiokulttuuri vaikuttaa työyhteisön vuoropuheluun ja siten myös palautekulttuuriin (Ahonen & Lohtaja-Ahonen, 2014, s. 35; Ramani ja muut, 2017). Luukan (2019, s. 101) mukaan organisaatiokulttuuri on koetuksella päivittäin, kaikessa toiminnassa ja joka ikisessä vuorovaikutustilanteessa. Kulttuurista tulee olla tietoinen, sitä pitää johtaa ja sen mukaisesti toimia, sillä se on osa organisaation arkea.

Arkea on myös jatkuva viestintä, joka on tärkeä osa päivittäisjohtamista (Kupias ja muut, 2011, s. 39). Toimiva palautekulttuuri on arvokas johtamisen työkalu, jonka avulla organisaation nykytila näyttäytyy ylimmälle johdolle (Ahonen & Lohtaja-Ahonen, 2014, s. 38). Palautteet myös osoittavat, miten johdon tekemät päätökset vaikuttavat henkilöstöön. Johdon tehtävä on aktiivisesti viestiä asioista, jotka menevät hyvin, ja joissa on parannettavaa. Heidän lisäkseen jokaisella organisaation jäsenellä tulisi olla mahdollisuus ja velvollisuus keskusteluun. Mikäli organisaatiokulttuuri kannustaa kehittymään, palautteen anto helpottuu (Ahonen & Lohtaja-Ahonen, 2014). Onnistuessaan arkinen palautekulttuuri onkin vuorovaikutteista ja opettavaista.

Ramani ja muut (2017) esittävät tutkimuksessaan tehtyjen havaintojen perusteella, että organisaatiokulttuuri on palautekulttuurin keskiössä (Kuvio 1). Lääkäreiden erikoistumiskoulutuksen kontekstissa toteutetussa tutkimuksessa nostettiin esiin, kuinka tehokas, oppimista edistävä palautekulttuuri edellyttää luottamuksellisia suhteita ja rehellistä dialogia. Luottamus ja avoimuus mahdollistavat uskottavuuden ja vastaanottavuuden sekä molemmin puolisen palautteen annon. Kaksisuuntainen palautteen anto näkyy parhaimmillaan niin palautteen saajan kuin antajan ammatillisena kasvuna. Kuviossa 1 on esitetty Ramania ja muita (2017, s. 158) mukaillen nämä tehokkaan palautesyklin osa-alueet.

Kuvio 1. Organisaatiokulttuuri palautteen ytimessä (Ramani ja muut 2017, s. 158 mukaillen).

Oulasmaan ja Pesosen (2022) voidaan tulkita tiivistävän rehellisen, luottamuksellisen ja uskottavan palautesyklin seuraavasti: ”*Kun organisaation palautekulttuuri toimii, voi työkaverin toimintaan tai käytökseen liittyvistä asioista puhua hänelle ilman, että tarvitsee pelätä hänen loukkaantumistaan*”. Tämä ei tarkoita sitä, että palautteen antajan vastuu omista sanomisistaan poistuisi, vaan että kriittistäkin palautetta voidaan antaa. Organisaatiokulttuuri on rakentanut tässä tapauksessa luottamuksen ilmapiirin ja mahdollistaa rehellisen vuorovaikutuksen, vaikka palaute ei suoranaisesti olisikaan mieluista kuultavaa.

3.3 Kirjallinen palautteen pyytäminen ja antaminen

Kuten edellisessä luvussa kävi ilmi, palautetta tarvitaan joka suunnasta; niin ylhäältä päin esihenkilöltä, alhaalta päin alaisilta kuin horisontaalisti työkavereilta (Ahonen & Lohtaja-Ahonen, 2014, s. 136). Jokainen heistä voi nähdä toiminnan eri tavalla, eri näkökulmasta. Keskeistä on, että palautetta saa silloin kun sitä pyytää. Palautteen pyytäminen tarkoittaa sitä, että henkilö saa omasta aloitteestaan kuulla muiden näkemyksiä ja mielipiteitä itsestä ja omasta toiminnasta. Pyytäjän on ymmärrettävä, että näkemykset voivat olla eriäviä, ja lopulta on hänen päätöksensä, jatkaako hän eteenpäin omien vai muiden näkemysten mukaan.

Watling ja Lingard (2019, s. 25) esittävät, että palautteen tulisi parhaimmillaan tuntua keskustelulta lukijan ja kirjoittajan välillä. He käsittelevät artikkelissaan pääasiassa kirjoitetusta työstä saatavaa palautetta, mutta sama periaate päätee myös muusta työstä kirjallisesti annettuun palautteeseen. Jotta keskustelun tuntua saadaan aikaan, palautteen pyytäjällä on tärkeä rooli ohjata palautteen antajaa haluttuun suuntaan esittämällä kohdennettuja kysymyksiä siitä, mistä hän toivoo saavansa palautetta. Ahonen ja Lohtaja-Ahonen (2014, s. 145) vertaavat palautteen pyytämistä tarjouspyynnön tekemiseen: sen tarkkuus ja yksityiskohtaisuus määrittelevät sen, kuinka tarkan vastauksen siihen saa. He kannustavat ottamaan palautteen tarpeen esille etukäteen. Teollisuuden kontekstissa esimerkiksi ”*Miten voisin kehittää tapaani viestiä tehtaan aamupalavereissa, jotta se tukisi palaverin tavoitteita*?” on kysymys, joka tekee palautteen pyytämisestä konkreettista ja keskustelevaa.

Kirjallinen palaute mahdollistaa suullista paremmin palautteen antamiseen valmistautumisen ja sitä kautta yksityiskohtaisemman lopputuloksen (Ahonen & Lohtaja-Ahonen, 2014, s. 145). Suullisesti yhtäkkiä palautetta pyydettäessä ihminen saattaa unohtaa, millaista palautetta häneltä tarkalleen ottaen haluttiin. Ja mikäli palaute annetaan heti samassa tilanteessa, se jää usein pintapuoliseksi, eikä vastaa syvemmällä tasolla siihen, mitä palautetta haluava hakee takaa. Tarkkaan ja ajatuksella laadittu palaute palvelee sen saajaa parhaiten. Kirjallisesti pyydettynä palautteen antaja voi

palata kysyjän tarpeisiin ja miettiä rauhassa vastausta siihen, mitä häneltä pyydetään. Huolella annettu palaute puolestaan avaa hyvän keskustelunmahdollisuuden (Ahonen & Lohtaja-Ahonen, 2014, s. 37), joko kirjallisesti tai suullisesti. Ahonen ja Lohtaja-Ahonen (2014, s. 145) näkevät tässä riskin kirjallisen vuorovaikutuksen näkökulmasta: kirjallista palautetta ei yleensä seuraa keskustelu, toisin kuin suullista.

4 Teollisuusyrityksen tavoiteltava palautekulttuuri

Tässä tutkimuksessa tavoitteena on kartoittaa teollisuusyrityksen toimihenkilöiden näkemyksiä tavoiteltavasta kirjallisesta palautekulttuurista sekä tunnistaa viestinnällisiä keinoja sen kehittämiseksi. Ensimmäisen tutkimuskysymyksen ”*Millaisia piirteitä yrityksen toimihenkilöt kokevat tavoiteltaviksi kirjallisessa palautekulttuurissa?*” avulla selvitetään toimihenkilöstön mielipiteitä toimivasta palautekulttuurista.

Lisäksi tutkimuksessa esitetään toimihenkilöiden kokemusten perusteella viestinnällisiä keinoja kirjallisen palautekulttuurin kehittämiseksi. Toisen tutkimuskysymyksen, ”*Millä viestinnällisillä keinoilla toimihenkilöiden kokemusten mukaan kirjallista palautteen pyytämistä ja antamista voidaan kehittää?*” on tarkoitus viedä palautekulttuurin tarkastelua ensimmäistä tutkimuskysymystä pidemmälle, kohti mahdollisia toimenpiteitä, joita kulttuurin kehittämiseksi viestinnällä voidaan tehdä. Kokonaisuutena johtopäätökset lisäävät ymmärrystä palautekulttuurin merkityksestä ja tavoiteltavista ominaispiirteistä, ja sitä kautta auttavat kohdeyrityksen lisäksi myös muita organisaatioita.

4.1 Tavoiteltavat tekijät kirjallisessa palautekulttuurissa

Taustoittavien kysymyksien jälkeen kyselyssä kartoitettiin vastaajan omia sekä työyhteisön arvostusta kirjallista palautetta kohtaan. Suurin osa vastaajista (40 %) pitää henkilökohtaisesti kirjallista palautetta työssään kohtalaisen tärkeänä; 7 prosenttia erittäin tärkeänä ja useampi vähemmän tärkeänä (30 %) kuin melko tärkeänä (22 %) (Kuvio 2). Vain 13 prosenttia kokee, että koko työyhteisössä arvostetaan kirjallista palautetta. Selkeä enemmistö, 70 prosenttia vastasi, että sitä arvostetaan jossain määrin, loput 17 prosenttia valitsi vaihtoehdon ei.

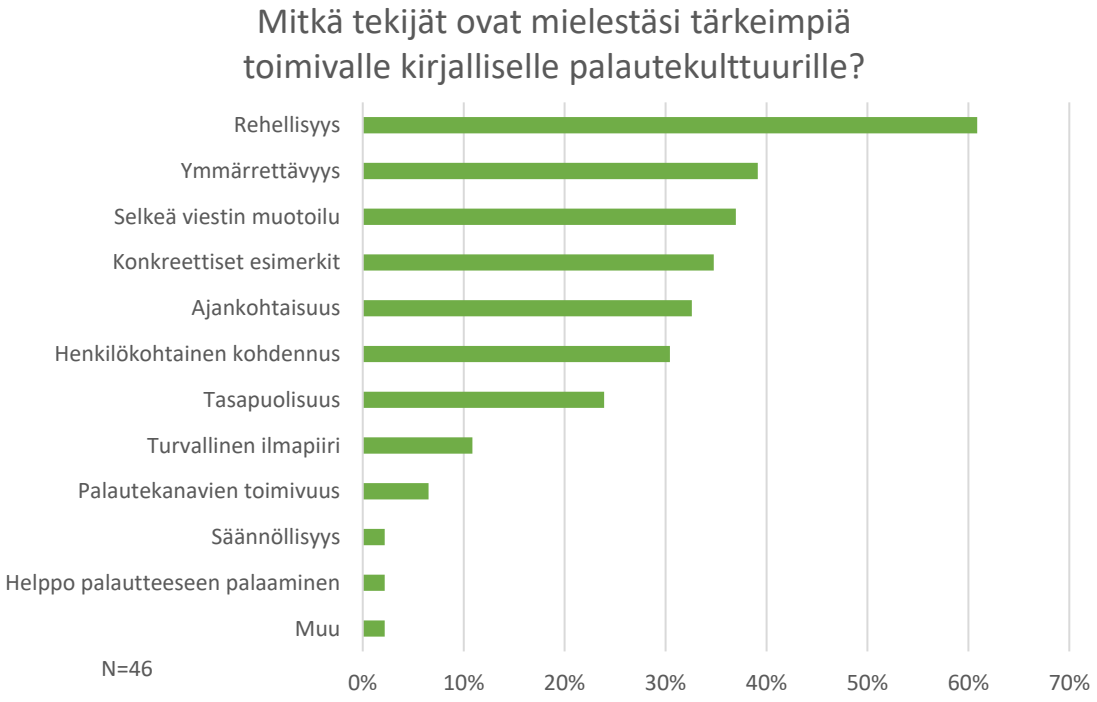
Kuvio 2. Kirjallisen palautteen koettu tärkeys.

Toimivan palautekulttuurin tärkeimmät tekijät

Kun kyselyssä tiedusteltiin tärkeimpiä toimivan kirjallisen palautekulttuurin tekijöitä, yksi tekijä oli selkeästi eniten vastattu: 61 prosenttia vastaajista valitsi vastauksessaan rehellisyyden (Kuvio 3). Valittavana oli enintään kolme eri vaihtoehtoa. Kolme seuraavaksi eniten vastattuja tekijöitä olivat ymmärrettävyys (39 %), selkeä viestin muotoilu (37 %) ja konkreettiset esimerkit (35 %). Vastaajien oli mahdollista kirjoittaa lisää ajatuksia toimivasta kirjallisesta palautekulttuurista monivalinnan jälkeisessä avoimessa osiossa. Yhdeksästä kirjoitetusta vastauksesta kahdessa viitattiin kirjallisen palautteen pakollisuuteen negatiivisena asiana. Heidän mukaansa palaute ei pitäisi olla pakollista tai määräsidonnaista. Kolme vastaajaa puolestaan korosti suullisen keskustelun toimivuutta. Esimerkin (1) henkilö kokee, että parasta olisi yhdistää suullinen ja kirjallinen palaute.

(1) Paras olisi keskustelu ja siitä yhteenveto spostiin. Näin jää jälki palautteesta.

Yhdessä avoimessa vastauksessa ilmaistiin mielipide siitä, että palautteen pitäisi olla henkilökohtaista, eikä näkyä muille henkilöille. Tällä viitataan organisaation nykyisen palautetyökalun OWD-ominaisuuteen, jota käyttämällä palaute tulee usein näkyviin kyseisen henkilön profiiliin. Halutessaan palautteen voi kuitenkin pitää yksityisenä. Eräs vastaaja koki palautteen tärkeäksi oppimisen ja tavoitteiden saavuttamisen edistämisen kannalta. Lisäksi yksi vastaaja kommentoi, että palautekulttuuri syntyy silloin, kun koko tehdas on toiminnassa mukana. Yksi vastaus oli jätetty tyhjäksi.



Kuvio 3. Tärkeimpinä pidetyt tekijät toimivassa kirjallisessa palautekulttuurissa.

Toimihenkilöiltä kysyttiin myös heidän kokemuksistaan työyhteisön palautekulttuurin avoimuudesta. Valtaosa (70 %) piti kulttuuria riittävän avoimena rehelliselle palautteelle, kun taas selvästi pienempi joukko (30 %) oli sitä mieltä, että näin ei ole. Vastaustaan oli halutessaan mahdollista perustella – 11 henkilöä kirjoitti yhdestä virkkeestä kolmeen virkettä. Viisi perusteluista oli heiltä, jotka vastasivat edeltävään kysymykseen kyllä ja kuusi heiltä, jotka vastasivat ei. Eräs kuvailee, että kysymykseen oli vaikea vastata, mutta

ei tuli ensimmäisenä hänen mieleensä. Positiivisen palautteen antaminen toimii hänen mukaansa hyvin, mutta rakentavan palautteen tilanteen perusteella hän päätti vastata ei.

Toinenkin ei-vastaukseen päätynyt henkilö näkee palautekulttuurissa kehittymisen mahdollisuuden: hän sanoo, ettei palautekulttuuri varmastikaan ole ”valmis”, vaan kehitettävää löytyy. Useissa muissa perusteluissa nousi esiin suullinen palaute ja sen vertaaminen kirjalliseen palautteeseen. Kyllä vastannut henkilö kyseenalaisti kirjallisen palautteen ja totesi, että miksi hyväksi todettuja käytäntöjä muuttamaan, ”*suora suullinen palaute on paras*”. Esimerkissä (2) verrataan yksilöiden vaihtelevia kokemuksia kirjallisesta palautteesta osana palautekulttuurin avoimuutta. Hän ei usko, että kaikki haluavat, että suullisesta palautteesta jää kirjallista todistetta.

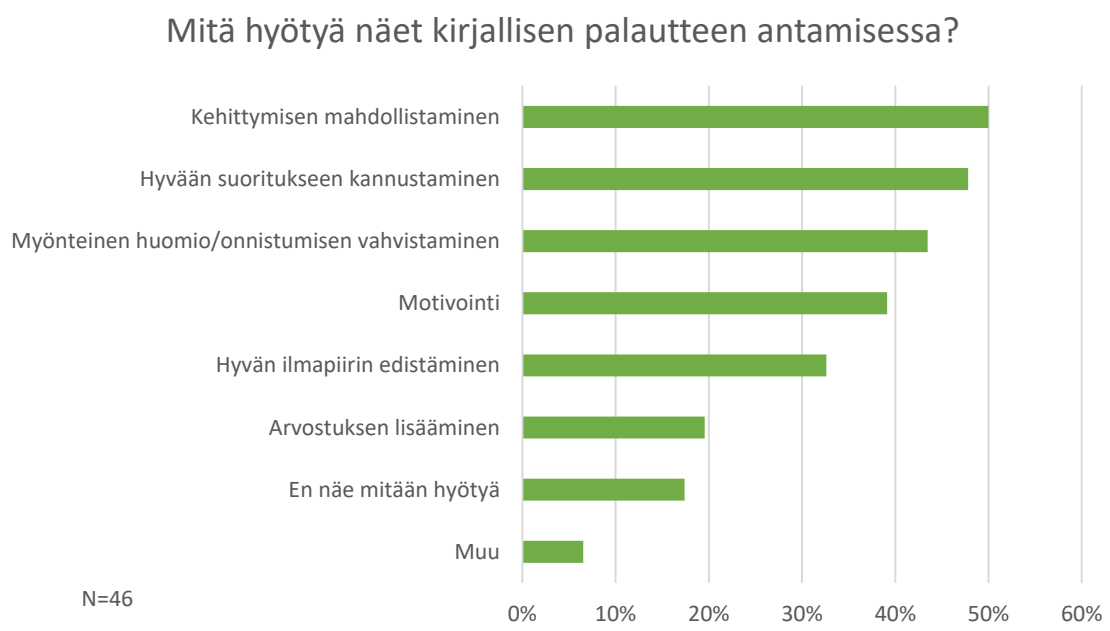
(2) Vaihtelee ihmisten välillä. Osa ei halua kirjata mustavalkoisella samat asiat mitä he sanovat.

Palautteen pyytämisen ja antamisen hyödyt

Tärkeimpien kulttuurillisten tekijöiden lisäksi kyselyn avulla haluttiin selvittää, mitä hyötyjä toimihenkilöt näkevät kirjallisen palautteen pyytämisessä ja antamisessa. Molemmissa osa-alueissa hyödyllisimmäksi koettiin kehittymisen mahdollisuus/mahdollistaminen (pyytäminen 72 %, antaminen 50 %). Palautteen pyytämisen osalta tämä oli selkeästi eniten vastattu vaihtoehto (Kuvio 4). Sitä seurasi tasainen kolmikko: motivaation parantaminen (26 %), työn arvostuksen konkretisoituminen (26 %) sekä avoimuus yhdessä työskentelyn kehittämiseksi (26 %).

Kuvio 4. Vastaajien näkemät hyödyt kirjallisen palautteen pyytämisessä.

Palautteen antamisen hyödyiksi eniten vastatun kehittymisen mahdollistamisen jälkeen nähtiin vain hieman vähemmän vastattu hyvään suoritukseen kannustaminen (48 %) sekä myönteinen huomio/onnistumisen vahvistaminen (43 %) ja motivointi (39 %). Tasaisia vastausmääriä on havainnollistettu kuviossa 5. Vastaajien joukossa oli lisäksi henkilöitä, jotka eivät nähneet kirjallisen palautteen pyytämisessä (15 %) eivätkä antamisessa (17 %) mitään hyötyä.



Kuvio 5. Vastaajien näkemät hyödyt kirjallisen palautteen antamisessa.

Muu-vastauksen osuus oli seitsemän prosenttia. Niissä oli mainittu se, että annetusta palautteesta jää jälki sekä henkilökohtainen linkitys. Yhteen vastaukseen oli jätetty *-merkki, josta ei voida tehdä tulkintoja.

4.2 Kirjallisen palautteen pyytämisen ja antamisen kehittäminen

Kyselyn viimeisessä osassa selvitettiin muutaman kysymyksen avulla toimihenkilöiden ajatuksia kirjallisen palautekulttuurin kehittämisestä. Tuloksia hyödynnettiin kyselyn jälkeen toteutetuissa haastatteluissa, tavoitteena parempi ymmärrys kehitystarpeista ja saada ideoita kehittämisen tavoiksi. Erityisesti esimerkkien merkitys kehittämisessä korostui.

Keinoja kirjallisen palautteen pyytämiseen ja antamiseen

Kyselyyn vastanneista 37 prosenttia oli sitä mieltä, että palautteen pyytämisen hyötyjen tunnistaminen auttaisi heitä pyytämään kirjallista palautetta (Kuvio 6). Myös etenkin aika (33 %) ja rutinoituminen (30 %) koettiin pyytämistä edistäviksi keinoiksi.

Vaihtoehdon muu valitsi kuusi henkilöä (13 %). Heistä puolet oli voimakkaasti sitä mieltä, että he eivät halua pyytää palautetta kirjallisesti. Tämä viesti välittyy Esimerkissä (3), jossa on viitattu jälleen suulliseen palautteeseen.

(3) En näe tarvetta kirjalliselle palautteelle, suullinen palvelee tätä tarkoitusta varten ihan riittävästi.

Yksi oli jättänyt Muu-vastaukseen kolme pistettä, josta ei voida tehdä tulkintoja. Kaksi jäljelle jäävää nostivat esille palautteen näkyvyyden luottamuksellisuuden ja sen, että palaute tulisi osaksi kannustepalkkiojärjestelmää. Ensimmäisellä viitataan todennäköisesti palautteen näkymiseen organisaation palautteenantojärjestelmässä, OWD:ssä, joka nousi esiin myös luvussa 4.1, toimivan kirjallisen palautekulttuurin avoimen kysymyksen yhteydessä.

Kuvio 6. Keinoja kirjallisen palautteen pyytämiseen.

Kirjallisen palautteen antamisen osalta eniten vastattu keino oli riittävä aika (40 %), jota seurasi palautteen antamisen tilanteiden tunnistaminen (35 %) ja hyötyjen

tunnistaminen (30 %) (Kuvio 7). Kaikki neljä Muu-vastauksen valinnutta (9 %) kirjoittivat, että he eivät koe kirjallista palautetta tarpeelliseksi. Edellisen kohdan tapaan koulutus tai opastus (2 %) oli vähiten vastattu keino.

Kuvio 7. Keinoja kirjallisen palautteen antamiseen.

Kaikissa kuudessa haastattelussa viitattiin jollain tavalla palautteen pyytämisen ja antamisen pakollisuuteen. Kohdeorganisaatiossa on pyritty tehostamaan palautetyökalun käyttöönottoa asettamalla määrällisiä tavoitteita jokaista toimihenkilöä kohden. Ensimmäinen vaihe oli, että jokaisen toimihenkilön tulisi pyytää vuoden aikana vähintään yhden kerran palautetta. Eräs haastateltava (H2) totesi, että hänen mielestään käskyt voivat auttaa käytännön juurruttamisesta tavaksi (Esimerkki 4). Arjessa palautteen anto saattaa herkästi unohtua, joten määrällinen velvoite toimisi hänen mukaansa myös muistutuksena. Loput viisi haastateltavaa olivat eriävää mieltä; pakollisuus ja määrällinen vertaaminen toisiin tehtaisiin tulisi unohtaa. Yksi näistä viidestä, haastateltava H4 kuitenkin osoitti epäilyksensä, että palautekäytännöt tuskin lähtevät vapaaehtoisesti rutinoitumaan, ellei niitä ole yhdistetty esimerkiksi

palkitsemisiin. Hänkään ei silti kokenut, että pakottaminen olisi toimiva keino kannustamiselle (Esimerkki 5).

(4) Kun saisi sen [palautteen antamisen] tavaksi ja muistaisi käydä kirjaamassa, kun joku tekee jotain tosi hyvin. Se vaan sitten unohtuu, kun arki vie mennessään. Toisaalta tuo, että sinun pitää antaa kerran jossakin ajassa palautetta, on minusta ihan ok.

(5) Kannustin saa yleensä ihmiset toimimaan. Sellainen, joka vaikuttaa jollain tavalla palkitsemiseen. Se on yleensä ainut keino. Jos asia ei ole johonkin vuositavoitteeseen naulattu, en usko, että se lähtee vapaaehtoisesti etenemään.

Haastateltavan H5 mielestä kynnys kriittisen palautteen antamiseen nousee, mikäli kirjalliset palautteet vaikuttavat palkitsemisiin. Hän näkee sen aiheuttavan riskin sille, että annetaan joko vain positiivista palautetta tai palautetta, joka ei ole täysin rehellistä. Rehellisyys on puolestaan yksi niistä tekijöistä, joka koettiin palautteen kannalta tärkeimmäksi niin kyselyyn vastanneiden kuin haastateltujen mielestä.

Esimerkkien ja konkretian kautta käytäntöön

Rehellisyyden lisäksi haastatteluissa ja kyselyssä nousi esiin muitakin samoja hyvän kirjallisen palautteen ominaisuuksia: selkeys, esimerkit ja konkretia. Näitä hyödyntämällä palautteen tulisi sisältää jotain hyvää ja jotain kehitettävää. Haastateltava H2 kommentoi, että ei tulisi käyttää liian hienoa kieltä, jotta asia tulee varmasti ymmärretyksi ja siitä saa jotain hyötyä. Lisäksi haastatteluissa täydennettiin, että palautteita tulisi pyytää ja antaa sisällön, ei määrän takia. Siksi palautteista viestimisen tulisi keskittyä organisaatiossa enemmän sisältöön ja hyötyihin. Haastateltava H1 kannustaisi pitämään viestinnän avulla palautteen aiheena pinnalla, jotta se sitä kautta jäisi paremmin henkilöstön mieleen ja näkyisi tehtaan eri kanavissa muulloinkin kuin kampanja-aikaan. Samaa mieltä oli myös haastateltava H3. Hän kaipaisi aiheesta muistuttelua ja näkyvyyttä sähköisiä kanavia, kuten sähköpostia pitkin. Kampanjoissakin tulisi jatkaa viestimistä merkityksestä ja antaa esimerkkejä vuorovaikutustilanteista.

Useimmat haastateltavat omasivat hyviä kokemuksia kirjallisen palautteen pyytämisestä ja antamisesta. H1 oli havainnut saadessaan kirjallista palautetta, että se tuntui hyvältä, mikä kannusti antamaan palautetta muillekin. H6 kertoi kokemusten olleen silmiä avaavia ja ennakkoluuloja hälventäviä sen jälkeen, kun hän päätti kokeilla kirjallisia palautekäytäntöjä. Hän huomasi, että oli mukava saada palautetta ja palata siihen myöhemmin. Palautetta antaessa hän koki hyväksi, että ehtii miettimään mitä kirjoittaa ja voi näin sanoittaa, mitä on halunnutkin kyseiselle henkilölle sanoa.

H5 pohti kehittämisideoita kasvokkaisen viestinnän kautta. Hänen mielestään olisi hyvä, että organisaation HR-henkilöstö muistuttelisi vieläkin useammin kirjallisista palautteista esimerkkien kera yrityksen kuukausi-infoissa. Hän myös ehdotti, että ”*konkretialle annettaisiin kasvot*”, tarkoittaen, että muutama toimihenkilö jakaisi suullisesti omia tosielämän kokemuksiaan kollegoilleen, jotta palautteista saatu hyöty tulisi useammalle näkyväksi. Keskustelua voisi avata esimerkiksi kysymyksillä ”*Mitä palautetta olet saanut ja miltä se on tuntunut? Opitko jotain?*”. Haastateltava perusteli tätä toimintatapaa omakohtaisella keskustelulla, jossa työkaveri kertoi, ettei ollut aiemmin edes käynyt katsomassa, mitä palautetta hän oli palautetyökalun kautta saanut, mutta sen tehtyään kävi ilmi, että hän ei ollut muistanut pitää kokousta määritellyn agendan mukaan (Esimerkki 6). Tällaiset esimerkit avasivat haastateltavan mielestä uusia näkökulmia ja toivottua konkretiaa kirjallisen palautteen hyötyihin.

> (6) Työkaveri tuli jälkikäteen sanomaan, että hän oli katsonut ne palautteet, mitä oli saanut, kun olimme keskustelleet kirjallisista palautteista. Hän oli huomannut, että siellä oli tullut monelta palautetta samasta asiasta, ja sitten hän oli itse tajunnut, että hänellä oli jäänyt kokouksessa yksi osio kokonaan vetämättä.

Edellä mainittujen kollegojen ja HR-henkilöstön lisäksi haastateltavat kokivat, että etenkin esihenkilöiden olisi tärkeä tukea kirjallista palautekulttuuria ja -käytäntöjä. Haastateltava H4 mainitsi myös johtoryhmän, josta kehittämisen tulisi lähteä etenemään. Kaikki kuitenkin tunnistivat, että pelkkä johdon tai esihenkilöiden vastuu kirjallisen palautekäytäntöjen edistämisessä ei riitä, kaikkien panosta tarvitaan.

5 Päätäntö

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että toimihenkilöstö odottaa tavoiteltavalta kirjalliselta palautekulttuurilta ennen kaikkea rehellisyyttä, ymmärrettävyyttä ja konkreettisuutta. Nämä tekijät muodostavat tärkeän perustan palautteelle, joka koetaan aidosti kehittäväksi ja luotettavaksi. Sekä kysely- että haastatteluaineistossa nousi tarve ymmärtää paremmin, miksi kirjallista palautetta pyydetään ja annetaan sekä miten siitä hyödytään. Tähän voidaan vaikuttaa toistuvalla ja perustelevalla viestinnällä, jossa hyödynnetään esimerkkejä arvoa tuottaneista palautteista ja tavoista pyytää tai antaa palautetta kirjallisesti. Tutkimusaineistossa toistui maininnat suullisesta palautteesta. Esitettiin, että suullisen ja kirjallisen palautteen yhdistäminen palvelisi parhaiten sekä palautteen henkilökohtaisuutta että sen dokumentaarista arvoa.

Tulosten perusteella voidaan sanoa, että palautteen käytännöt kytkeytyvät vahvasti organisaation arjen vuorovaikutukseen ja siihen, millaiseksi henkilöstö kokee palautteen tarkoituksen ja roolin. Kirjallinen palaute näyttäytyy merkityksellisenä vasta silloin, kun se on sidoksissa työn konkreettisiin tilanteisiin ja kun sen hyödyt ovat toimijoille selviä. Pelkkä palautteen pyytämisen tai antamisen velvoite ei edistä palautekulttuuria, mikä näkyi esimerkiksi niissä vastauksissa, joissa palautteen pakollisuutta pidettiin jopa haitallisena tekijänä. Tämä asettuu osaksi laajempaa keskustelua siitä, että palautteen vaikuttavuus perustuu sisäiseen motivaatioon ja yhteisesti jaettuun ymmärrykseen palautteen tarkoituksesta, ei muodollisiin velvoitteisiin.

Tutkimuksen tulokset ovat pitkälti yhdenmukaisia palautekulttuuria ja organisaatioviestintää koskevan teorian kanssa. Schein ja Schein (2016) kuvaavat organisaatiokulttuurin rakentuvan jaettujen arvojen ja oletusten varaan, ja tämän tutkimuksen tulokset tukevat käsitystä siitä, että palautekäytännöt ovat osa näitä syvällä organisaatiossa olevia arjen rakenteita. Oulasmaa ja Pesonen (2022) korostavat luottamuksen ja avoimuuden merkitystä palautetilanteissa, ja tämän tutkimuksen aineisto osoitti, että rehellisyyden tarve kirjallisessa palautteessa on toimihenkilöstölle ensisijainen. Toisin sanoen palautteelta odotetaan uskottavuutta ja turvallisuutta, joka ei

perustu pelkästään muodollisiin palautekanaviin vaan siihen, että palautteen antamiseen liittyy aito mahdollisuus oppia ilman pelkoa loukkaantumisesta. Myös Ramani ja muiden (2017) esittämä kaksisuuntaisen palautteen ihanne oli nähtävissä toimihenkilöiden toiveissa palautteen vuorovaikutteisuudesta ja arjen dialogisuudesta.

Tulosten perusteella palautekulttuurin kehittäminen teollisuusorganisaatiossa edellyttää sekä rakenteellisia että kulttuurisia muutoksia. Palautekulttuurin vahvistamiseksi tulee huomioida toimihenkilöiden kokemuksia ja viestinnällisiä tarpeita. Pelkkä palautteen antamisen kanava tai ohjeistus ei riitä, jos organisaation toimintatapojen ei koeta tukevan avoimuutta ja kaksisuuntaista vuorovaikutusta kirjallisessa palautteen annossa. Jaettujen kokemustenkin perusteella toimiva palautekulttuuri ei synny yksittäisten tekojen seurauksena, vaan se rakentuu pitkäjänteisesti luottamuksesta, johdon esimerkistä ja viestinnän läpinäkyvyydestä. Esihenkilöiden ja johdon rooli kirjallisen palautteen käytäntöjen tukemisessa nousikin esiin haastatteluissa. Toimihenkilöt kokivat, että kulttuurin kehittyminen edellyttää selkeää esimerkkiä, perusteluja ja jatkuvaa vuorovaikutusta palautteen merkityksestä. Tämä havainto kytkeytyy strategisen viestinnän teoriaan, jonka mukaan johdon rooli tavoitteiden ja toimintatapojen ymmärrettäväksi tekemisessä on keskeinen.

Vaikka tutkimuksessa keskityttiin tietyn kohdeyrityksen toimintatapoihin ja palautekulttuuriin, voi analyysiin nostettavista havainnoista tehdä johtopäätöksiä myös ylipäätään hyvänä pidetystä palaute- ja organisaatiokulttuurista. Siten tulokset ovat hyödynnettävissä niin kohdeorganisaatiossa kuin muissakin teollisuus- ja asiantuntijaorganisaatioissa, jotka pyrkivät vahvistamaan palautekulttuuriaan. Ne voivat olla apuväline organisaation pitkäaikaisten tavoitteiden ja päämäärien saavuttamisessa (Ji ja muut 2021, s. 361) ja havainnollistaa kohdeyrityksen organisaatiokulttuuria palautekulttuurin kautta sekä organisaatiokulttuurin arvoa osana strategista toimintaa. Aivan kuten palautteen saamisen suhteen, myös tässä tapauksessa jää itse organisaation vastuulle se, miten tutkimustuloksia hyödynnetään käytännössä vai hyödynnetäänkö. Tutkimus auttaa kohdeorganisaatiota kiinnittämään enemmän huomiota jokapäiväiseen

kulttuuriin sekä kehittämään toimintaa. Jungin ja muiden (2009, s. 1093) mukaan kvantitatiivinen menetelmä tukee tutkimuksen toistettavuutta, vertailtavuutta ja käytännöllisyyttä, joten tutkimus on tällä perusteella helppo toistaa ainakin kvantitatiivisten menetelmien osalta. Sitä voidaan myös hyödyntää vertailuna muihin palautekulttuureihin. On kuitenkin huomioitava, että kulttuuria koskevissa tutkimuksissa on tulkinnan varaa. Tätä aineistoa tulkittiin vain yhden tutkijan toimesta.

Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin ainoastaan toimihenkilöiden näkemyksiä kirjallisesta palautekulttuurista. Jatkossa olisi perusteltua laajentaa tarkastelua koko henkilöstöön, eli organisaation eri tasoihin ja työntekijäryhmiin, jotta palautekulttuurin kokonaiskuva hahmottuisi selkeämmin. Erityisen kiinnostavaa olisi tutkia työntekijöiden kokemuksia siitä, miten heidän vastaanottamansa kirjallinen palaute on vaikuttanut heidän päivittäiseen työskentelyynsä. Jo tämän tutkimuksen haastatteluissa kävi ilmi, että haastateltavan kollega oli vasta kirjallista palautetta saatuaan huomannut erehdyksessä jättäneensä jatkuvasti yhden osa-alueen välistä tiiminsä kokouksessa. Palautetta saatuaan hän pystyi korjaamaan virheen ja suoriutumaan jatkossa paremmin.

Lisäksi jatkotutkimus voisi selvittää, miten esihenkilöiden ja johdon toiminta vaikuttaa palautekäytäntöjen juurtumiseen ja millaisin viestinnällisin keinoin organisaatiot voivat tukea palautteen kaksisuuntaisuutta. Olisi hyödyllistä tarkastella miten organisaation sisäinen viestintä voi tukea yhtenäisen palautekulttuurin rakentumista. Tämän myötä voitaisiin kenties kehittää malleja, joiden avulla kirjallinen palaute saataisiin harvojen toimenpiteiden sijaan tehokkaammin osaksi arjen jatkuvaa vuorovaikutusta, oppimista ja ammatillista kehittymistä.

Kokonaisuutena tämä tutkimus osoittaa, että palautekulttuurin kehittäminen on pitkäjänteinen prosessi, jossa viestinnällä on ratkaiseva merkitys. Kirjallinen palaute voi parhaimmillaan toimia sekä yksilön että koko organisaation kehittymisen välineenä, kun sen tarkoitus ja käytännöt tehdään ymmärrettäviksi ja kun palautteen antamista ja pyytämistä tuetaan arjen vuorovaikutuksessa. Toimiva palautekulttuuri syntyy vähitellen

teoista, sanoista ja kohtaamisista, jokaisella työyhteisön tasolla. Sen ylläpitäminen edellyttää avoimuutta ja halua kehittyä yhdessä entistä paremmaksi.

Lähteet

Allaire, Y. & Firsirotu, M. E. (1984). Theories of Organizational Culture. *Organization Studies*, 5(3), s. 193–226. https://doi.org/10.1177/017084068400500301

Center for Creative Leadership. (2019). Feedback That Works: How to Build and Deliver Your Message, (2). *Center for Creative Leadership CCL Press*.

Cornelissen, J. (2020). Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice. *Sage*

Dayaa, J.A., Howard, M., Li, W. & Doctor, D. (2024). Ask-Tell-Ask with Bidirectional Feedback Improves Feedback Culture. *Academic Psychiatry* (48) 420–424. https://doi.org/10.1007/s40596-024-01980-0

Falkheimer, J. & Heide, M. (2023). Strategic Communication : An Introduction to Theory and Global Practice. *Routledge*. https://doi.org/10.4324/9781003168997

Hallahan, K., Holtzhausen, D., van Ruler, B., Verčič, D., & Sriramesh, K. (2007). Defining strategic communication. *International Journal of Strategic Communication*, 1(1), 3–35. https://doi.org/10.1080/15531180701285244

Hattie, J. & Timperley, H. (2007). The Power of Feedback. *Review of Educational Research*, 7(1) 81-112 https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.3102/003465430298487.

Hirsjärvi, S.& Hurme, H. (2022). *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö* (2). Gaudeamus.

Ji, Y. G., Chen, Z. F., Li, Z. C. & Stacks, D. W. (2021). Research and Evaluation in Strategic Communication. Teoksessa Botan, C. H. (toim.), *The Handbook of Strategic Communication*. John Wiley & Sons.

Juholin, E. (2022). Communicare! Ota viestinnän ilmiöt ja strategiat haltuun (8). *Infor*.

Juholin, E. & Rydenfelt, H. (2020). Strateginen viestintä ja organisaation tavoitteet: Mihin viestinnällä pyritään? *Media ja viestintä*, 43(1) 79–99. https://doi.org/10.23983/mv.91081

Jung, T., Scott, T., Davies, H.T.O., Bower, P., Whalley, D., McNally, R. & Mannion, R. (2009), Instruments for Exploring Organizational Culture: A Review of the Literature. *Public Administration Review*, 69 (6) 1087–1096. https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1111/j.1540-6210.2009.02066.x

Keyton, J. (2013). Organizational Culture: Creating Meaning and Influence. Teoksessa Putnam, L. L., & Mumby, D. K. (toim.), *The SAGE Handbook of Organizational Communication* (3). SAGE Publications, Inc.

Kupias, P., Peltola, R. & Saloranta, P. (2011). Onnistu palautteessa. *WSOYpro*.

Logemann, M. (2019). Strategisesta osallistamisesta strategiaan osallistumiseen. Teoksessa Luoma-aho, V. & Pekkala, K. (toim.), *Osallistava viestintä*. ProComma Academic.

Luukka, P. (2019). Yrityskulttuuri on kuningas. Mikä, miksi ja miten? *Alma Talent*.

Meisenbach, R. J. & Brandhorst, J. K. (2018). Organizational Culture. Teoksessa Heath, R. L. & Johansen, W. (toim.), *The international encyclopedia of strategic communication*. John Wiley & Sons. https://doi.org/10.1002/9781119010722.iesc0122

Men, L. R. (2014). Strategic Internal Communication: Transformational Leadership, Communication Channels, and Employee Satisfaction. *Management Communication Quarterly*, 28(2), 264–284. https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1177/0893318914524536

Oulasmaa, M. & Pesonen, M. (2022). Suoraa palautetta: Viisaan keskustelun käsikirja. *Alma Talent*.

Ramani, S., Post, S. E., Konings, K., Mann, K., Katz, J. T., & van der Vleuten, C. (2017). "It's Just Not the Culture": A Qualitative Study Exploring Residents' Perceptions of the Impact of Institutional Culture on Feedback. *Teaching and Learning in Medicine*, 29(2), 153-161. https://doi.org/10.1080/10401334.2016.1244014

Rinne, J. (2014). Anna vaikuttaa! Tee palautteesta vaikuttava! *ai-ai Kustannus*.

Rovagnati, V., Pitt, E., & Winstone, N. (2022). Feedback cultures, histories and literacies: International postgraduate students' experiences. *Assessment and evaluation in higher education, 47*(3), 347-359. https://doi.org/10.1080/02602938.2021.1916431

Schein, E. H. & Schein, P. A. (2016). Organizational Culture and Leadership (5). *John Wiley & Sons*.

Schein, E. H. (2010). Organizational Culture and Leadership (4). *Jossey-Bass.*

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (Uudistettu laitos.). Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Watling, C. J. & Ginsburg, S. (2019). Assessment, feedback and the alchemy of learning. Med Educ, 53: 76-85. https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1111/medu.13645

Watling, C., & Lingard, L. (2019). Giving feedback on others' writing. *Perspectives on medical education,* 8(1), 25-27. https://doi.org/10.1007/s40037-018-0492-z.

Winstone, N. E. (2022). Characterising feedback cultures in higher education: An analysis of strategy documents from 134 UK universities. *Higher education, 84*(5), 1107-1125. https://doi.org/10.1007/s10734-022-00818-8.

Liitteet

Liite 1. Kyselylomake

Osa 1 – Taustatiedot

1. Mikä on työtehtäväsi?
    a. Asiantuntijatehtävät
    b. Esihenkilötehtävät
2. Kauanko olet työskennellyt tässä organisaatiossa?
    a. 0–3 kuukautta
    b. 4–11 kuukautta
    c. 1–3 vuotta
    d. 4–9 vuotta
    e. 10 vuotta tai enemmän
3. Millä tehtaalla työskentelet? (*
    a. Tehdas 1
    b. Tehdas 2
    c. Tehdas 3
4. Minkä ikäinen olet? (*
    a. 18–29-vuotias
    b. 30–40-vuotias
    c. 41–50-vuotias
    d. + 50-vuotias

Osa 2 – Kirjallinen palautekulttuuri

5. Miten tärkeänä pidät **kirjallista palautetta** työssäsi?
    a. Erittäin tärkeänä
    b. Melko tärkeänä
    c. Kohtalaisen tärkeänä
    d. Vähemmän tärkeänä
    e. En lainkaan tärkeänä
6. Arvostetaanko työyhteisössäsi **kirjallista palautetta**?

a. Kyllä
b. Jossain määrin
c. Ei

7. Mitkä tekijät ovat mielestäsi tärkeimpiä **toimivalle kirjalliselle palautekulttuurille**? Valitse enintään kolme vaihtoehtoa.
    a. Selkeä viestin muotoilu
    b. Ymmärrettävyys
    c. Ajankohtaisuus
    d. Rehellisyys
    e. Konkreettiset esimerkit
    f. Henkilökohtainen kohdennus
    g. Turvallinen ilmapiiri
    h. Tasapuolisuus
    i. Palautekanavien toimivuus
    j. Säännöllisyys
    k. Helppo palautteeseen palaaminen
    l. Muu
8. Kirjoita halutessasi lisää ajatuksiasi toimivasta kirjallisesta palautekulttuurista.
9. Onko työyhteisösi palautekulttuuri mielestäsi riittävän avoin rehelliselle palautteelle?
    a. Kyllä
    b. Ei
10. Perustele halutessasi vastauksesi edelliseen kysymykseen.
11. Mitä hyötyä näet kirjallisen palautteen **pyytämisessä**?
    a. Kehittymisen mahdollisuus
    b. Oman työn merkityksellisyys
    c. Motivaation parantaminen
    d. Työn arvostuksen konkretisoituminen
    e. Kohdentamisen mahdollisuus
    f. Avoimuus yhdessä työskentelyn kehittämiseksi

g. Mahdollisuus henkilökohtaiseen bonuspalkkioon
h. En näe mitään hyötyä
i. Muu

12. Mitä hyötyä näet kirjallisen palautteen **antamisessa**?
    a. Myönteinen huomio/onnistumisen vahvistaminen
    b. Kehittymisen mahdollistaminen
    c. Hyvään suoritukseen kannustaminen
    d. Motivointi
    e. Arvostuksen lisääminen
    f. Hyvän ilmapiirin edistäminen
    g. En näe mitään hyötyä
    h. Muu

Osa 3 – OurWorkdayn käyttö

13. Kuinka hyvin OurWorkday (OWD) mielestäsi tukee palautteen pyytämistä ja antamista? (*
    a. Erittäin hyvin
    b. Melko hyvin
    c. Kohtalaisesti
    d. Huonosti
    e. Erittäin huonosti
14. Kuinka usein pyydät kirjallista palautetta OWD:ssä? (*
    a. Viikoittain
    b. Kuukausittain
    c. Muutaman kerran vuodessa
    d. Kerran vuodessa
    e. Harvemmin
    f. En koskaan
15. Kuinka usein annat kirjallista palautetta OWD:ssä? (*
    a. Viikoittain
    b. Kuukausittain

c. Muutaman kerran vuodessa
d. Kerran vuodessa
e. Harvemmin
f. En koskaan

16. Mitkä ovat mielestäsi **merkittävimmät haasteet** kirjallisen palautteen **pyytämisessä** OWD:ssä? (*
    a. Palautejärjestelmän käyttäjäystävällisyys
    b. Aikataululliset haasteet
    c. Palautekulttuurin nykytila
    d. Rohkeuden puute
    e. Haasteet muotoilla pyyntö
    f. Epävarmuus millaista palautetta saa
    g. Palautepyyntöihin ei vastata
    h. Muu
17. Mitkä ovat mielestäsi **merkittävimmät haasteet** kirjallisen palautteen **antamisessa** OWD:ssä? (*
    a. Palautejärjestelmän käyttäjäystävällisyys
    b. Aikataululliset haasteet
    c. Palautekulttuurin nykytila
    d. Rohkeuden puute
    e. Haasteet muotoilla palaute
    f. Väärin ymmärtämisen mahdollisuus
    g. Muu

Osa 4 – Kirjallisen palautekulttuurin kehittäminen

18. Mitkä keinot auttaisivat sinua **pyytämään** kirjallista palautetta?
    a. Riittävä aika palautteen pyytämiselle
    b. Palautteen pyytämisen tilanteiden tunnistaminen
    c. Rohkeus pyytää palautetta
    d. Konkreettiset esimerkit/tuki, miten pyytää palautetta
    e. Palautteen pyytämisen hyötyjen tunnistaminen

f. Säännölliseksi rutiiniksi muodostuminen
g. Säännölliset muistutukset
h. Koulutus tai opastus
i. Muu

19. Mitkä keinot auttaisivat sinua **antamaan** kirjallista palautetta?
    a. Riittävä aika palautteen antamiselle
    b. Palautteen antamisen tilanteiden tunnistaminen
    c. Palautteen pyytämisen luonnollinen ajoitus
    d. Rohkeus antaa palautetta
    e. Konkreettiset esimerkit/tuki, miten antaa palautetta
    f. Palautteen antamisen hyötyjen tunnistaminen
    g. Säännölliseksi rutiiniksi muodostuminen
    h. Säännölliset muistutukset
    i. Koulutus tai opastus
    j. Muu
20. Lisää tai tarkenna jotain kirjallisen palautteen pyytämisen ja antamisen **kehittämiseen liittyen**! (Vapaa sana)

(* Kysymys esitettiin kohdeorganisaation sisäisiä tarpeita varten. Sitä ei sisällytetty tämän tutkimuksen analyysiin.

Liite 2. Teemahaastattelurunko

Palaute

1. Millaisena sana palaute koetaan mielestäsi tässä organisaatiossa?
2. Miten palautteen merkitystä tuodaan esille jokapäiväisessä arjessa?
3. Millainen on mielestäsi hyvä kirjallinen palaute?

Tavoiteltava kirjallinen palautekulttuuri

4. Noin 40 % kyselyn vastaajista pitää kirjallista palautetta työssään kohtalaisen tärkeänä ja useampi vähemmän tärkeänä (30 %) kuin melko tärkeänä (22 %). Mitä luulet, miksi useampi kallistui vähemmän tärkeän puolelle?
5. Millaisia kokemuksia sinulla on kirjallisen palautteen pyytämisestä ja antamisesta?
6. Millaisena koet kirjallisen palautteen pyytämisestä ja antamisesta viestimisen? Koetko, että niistä ja niiden merkityksestä omataan riittävästi tietoa?

Kirjallisten palautekäytäntöjen ja palautekulttuurin kehittäminen

7. Miten kirjallisen palautteen tarpeellisuudesta viestimistä olisi hyvä kehittää?
8. Kyselyn tuloksien perusteella merkittävin haaste kirjallisen palautteen pyytämisessä ja antamisessa on palautekulttuurin nykytila – mitä luulet, mistä tämä kertoo?
9. Miten toimihenkilöitä saataisiin sitoutettua paremmin kirjallisen palautteen pyytämiseen ja antamiseen?
10. Kuka tai ketkä voisivat tukea kirjallista palautekulttuuria?
11. Miten palautekulttuuria ja -käytäntöjä voisi kehittää viestinnän keinoin?
12. Millaisen roolin näet viestinnällä nykyisessä palautekulttuurissa ja sen kehittämisessä?
13. Millaisia käytäntöjä ja kanavia organisaatiossa tulisi mielestäsi olla kirjallisen palautteen antamiseen (vrt. OWD)? Miksi?
14. Vapaa sana: onko muuta aiheeseen liittyvää, mitä haluaisit tuoda esille?