

1578.

**" Ollaan ihan hissun kissun, ei arvostella eikä kommentoida."
— Alaisten ja esimiesten käsityksiä palautteesta työyhteisössä —**

**Puheviestinnän pro gradu -tutkielma
Kevät 1999**

**Pia Elina Huttunen
Viestintätieteiden laitos
Jyväskylän yliopisto**

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Tiedekunta HUMANISTINEN	Laitos VIESTINTÄTIETEIDEN
Tekijä Pia Elina Huttunen	
Työn nimi "Ollaan ihan hissun kissun, ei arvostella eikä kommentoida." - Alaisten ja esimiesten käsityksiä palautteesta työyhteisössä -	
Oppiaine Puheviestintä	Työn laji pro gradu -tutkielma
Aika Kevät 1999	Sivumäärä 80
Tiivistelmä - Abstract	
<p>Tämä tutkimus selvittää palautteen merkitystä esimies-alaissuhteessa. Tutkimuksessa tarkastellaan, millaista palaute työyhteisössä on ja millaista sen pitäisi olla esimiesten ja alaisten mielestä. Tutkimuksessa selvitetään myös, miksi palaute on juuri sellaista kun on.</p> <p>Teoriataustassa perehdytään palautteeseen sekä yleisellä tasolla, että organisaation näkökulmasta. Olennaista on palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen liittyvät seikat. Toinen osa teoriasta perehtyy motivaation ja palautteen suhteeseen. Teoriataustan pohjalta muodostetaan teemat haastattelua varten. Tutkimus on laadullinen ja menetelmänä käytetään siis teemahaastattelua. Tutkimuksessa haastateltiin viittä alaista ja viittä esimiestä saman yrityksen eri osastoilta.</p> <p>Tuloksista käy ilmi, että suullinen arkipäivän palaute on tärkeää alaisille. Esimiehet kokevat antavansa negatiivista palautetta enemmän kuin positiivista. Palaute jaotellaan lisäksi hyvään ja huonoon riippuen siitä, kuinka se annetaan. Hyvä palaute on muun muassa aitoa, rehellistä, perusteltua, yleensä kahden kesken annettua, taustatekijät huomioonottavaa eikä se loukkaa vastaanottajan tunteita. Lisäksi sen tulisi saada aikaan positiivisia muutoksia tai tuntemuksia vastaanottajassa. Palautteen vähyyttä selitettiin ulkoisilla syillä. Näitä olivat esimerkiksi suomalainen kulttuuri, kasvatus sekä armeijan opettama käyttäytymismalli.</p>	
Asiasanat Palaute, motivaatio, organisaatioviestintä, esimies-alaissuhde	
Säilytyspaikka	Jyväskylän yliopisto/Tourulan kirjasto
Muita tietoja	

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
2 PALAUTE	4
2.1 Käsitteen määrittelyä	4
2.2 Palautteen antaminen	5
2.3 Palautteen vastaanottaminen	10
3 TYÖMOTIVAATIO JA PALAUTE	19
3.1 Työmotivaation määrittely	19
3.2 Työmotivaatio ja palaute organisaatiossa	21
3.3 Esimies motivoijana organisaatiossa	25
4 TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN	29
4.1 Tutkimuskysymykset	29
4.2 Tutkimusnäkökulma ja -menetelmä	30
4.3 Haastattelut	33
4.4 Aineiston käsittely	35
5 TUTKIMUKSEN TULOKSET	36
5.1 Taustatekijät	36
5.2 Palautekäytännöt	43
5.2.1 Spontaani palkitseminen	43
5.2.2 Kehityskeskustelut	45
5.2.3 Muu palaute	46
5.3 Käsitteet palautteesta	48
5.3.1 Arkipäivän palautteen määrä ja laatu	48
5.3.2 Alaisten käsitteet palautteesta	50
5.3.3 Esimiesten käsitteet palautteesta	51
5.3.4 Palautteen vastaanottaminen	54
5.3.5 Hyvä ja huono palaute	56
5.4 Kehitysehdotukset	59

6 POHDINTA	63
6.1 Johtopäätökset tuloksista	63
6.2 Tutkimuksen arviointia	70
KIRJALLISUUS	73
LIITE	

1 JOHDANTO

Ihminen tarvitsee palautetta ympäristöstään. Palautteen kautta meistä jokaisesta muokkautuu vähitellen sellaisia kuin olemme. Ihminen luonnostaankin hakee palautetta itsestään. Palautteen saaminen on siis lähes elintärkeää. Vuosi sitten istuessani työpsykologian luennolla tutustuin teoriaan, joka innosti minut perehtymään palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen sekä sen merkitykseen. Työyhteisö tuntui kontekstina mielenkiintoiselta, koska työ on niin oleellinen ja iso osa elämää lähes jokaiselle ihmiselle. Eräs tutkijaryhmä oli jättänyt motivaatiotutkimuksistaan suullisen palautteen pois, koska sen tutkiminen oli vaikuttanut niin vaikealta. Mielenkiintoni kasvoi myös, kun havaitsin lehdissä kirjoituksia siitä, kuinka laajoissa tutkimuksissa oli havaittu, että esimiehet eivät alaisten mielestä anna riittävästi palautetta. Halusin selvittää, mistä tämä ongelma johtuu.

Palaute on oleellinen osatekijä työnteossa motivaation kannalta. Tutkijat kiinnostuivat erityisesti organisaatiossa tapahtuvasta viestinnästä 1960-luvulla, jolloin työpsykologiankin tutkimukset laajenivat. Tämä johtui osaltaan siitä, että työ ja työnteke oli muuttunut. Teollistumisella oli vaikutuksensa tähän, sillä sen aiheuttamat muutokset ihmisten elämässä ja työssä näkyivät vasta tuolloin. Tutkijoita alkoi kiinnostaa ihmisten jaksaminen yhä mekaanisemmassa työssä. Juuri tuolloin syntyivät työmotivaatiotutkimukset. Suuri osa 60—70-luvulla syntyneistä työpsykologian teorioista on käytössä yhä tänä päivänä.

Uupuminen työssä on yhä yleisempää nykyään, vaikka monet työhön liittyvät ongelmat ovatkin löytäneet ratkaisuja. Työnteon mielekkyyttä on yritetty parantaa esimerkiksi työnkierrolla ja työergonomiaa parantamalla. Organisaatiot ovat muuttuneet joustavammiksi ja hierarkkisuus on madaltunut. Yritykset kehittelevät mitä erilaisempia palkitsemisjärjestelmiä motivoidakseen työntekijöitään huippusuorituksiin. Ihmiset ovat silti kiireisempiä ja väsyneempiä kuin parikymmentä vuotta sitten. Laman jälkeen monen työnsä pitäneen mielessä vaani pelko irtisanomisista. Yrityksien kilpailutahti on myös koventunut. Ihmisten väsyminen vaikuttaa tuottavuuteen — terveenä ja motivoituneena jaksaa enemmän. Jos työ tuntuu turhautavalta, niin se voi

ilmetä psykosomaattisena oireiluna, mikä puolestaan lisää poissaoloja. Poissaolot vaikuttavat yleensä suoraan organisaation tuottavuuteen. Yksi työssä viihtymisen merkittävimmistä tekijöistä on työpaikan ilmapiiri. On havaittu, että ilmapiiri puolestaan välittyy ja muotoutuu pitkälti vuorovaikutuksen kautta. Kasvokkaisviestintä on silti vähentynyt monilla aloilla sähköisen viestinnän yleistyttyä. Asiat hoidetaan puhelimella ja sähköpostilla. Ihminen kaipaa kuitenkin inhimillistä vuorovaikutusta. Viestinnällä on siis erittäin suuri vaikutus viihtyvyyden ja motivaation kautta jaksamiseen ja sen myötä yrityksen tuottavuuteen. (Clampitts & Downs 1993, 18—19.)

Yksi tärkeimmistä viestinnän osa-alueista työn kannalta on palaute. Materiaaliset palkinnot eivät tutkitusti motivoi kovinkaan pitkälle. Onnistumisen tunteet ja työn mielekkyys ovat tärkeämpiä tekijöitä motivaation kannalta. Kun tuntee työnsä tärkeäksi, niin jaksaa ponnistellakin sen eteen. Yritykset ovat saattaneet kuitenkin unohtaa palkitsemisjärjestelmistä suullisen palautteen tärkeyden. Tutkimusten mukaan palautteella voi olla hyödyllisiä ja merkittäviä vaikutuksia työsuoritukseen, työtyytyväisyyteen, työhön sitoutumiseen ja motivaatioon. (Cusella 1980, Cusellan 1982 mukaan; Matsui, Okada & Inoshita 1983.) Henkilökohtaisella palautteella on todettu olevan jopa erittäin merkittävä vaikutus tuottavuuteen (Clampitt & Downs 1993, 18—19). Kun palautetta käytetään oikein, niin se palvelee organisaation menestymisen tarpeita. Palaute voi ohjata työntekijää ponnistelemaan tiettyjen päämäärien hyväksi. (Larson 1984.) Palautteella on siis tärkeä sija yrityksen menestymisessä. Kun ihmiset sitoutuvat työhönsä, ovat motivoituneita tekemään työnsä hyvin ja viihtyvät työssään, niin tuottavuuskin kasvaa.

Tutkimusten mukaan suomalaiset esimiehet antavat liian vähän palautetta alaisilleen. Esimiehet itsekin pitävät ongelmallisimpana henkilöjohtamisen alueena palautteen antamista. Erityisesti palautteen antaminen riittävän nopeasti ja usein koetaan pulmalliseksi (Kohtanen 1993, 4). Vuosikymmenen alussa tehdyssä pitkittäistutkimuksessa todettiin, että esimiehet käyttivät keskimäärin alle prosentin kokonaistyöajastaan palautteen antamiseen. Jos alaisen ohjaaminen lasketaan palautteeksi, niin prosenttiluku oli noin kolme. (Immonen 1993, 157.)

Ongelmana on se, että alaiset kokevat saavansa liian vähän palautetta työstään. Vaikka tämä on tiedostettu tutkimusten ansiosta, niin muutosta ei juuri ole tapahtunut. Mistä johtuu, että palautteen antamiseen ei edelleenkään olla tyytyväisiä? Yritykset eivät luultavasti tiedä, kuinka tätä osa-aluetta — palautetta — pitäisi kehittää. Alaisien ja esimiesten käsitykset saattavat mennä ristiin. Tutkimus on ollut tähän mennessä enimmäkseen kvantitatiivista. On selvitetty vain, että palautteeseen ei olla tyytyväisiä. Puuttuu tutkimusta siitä, miksi palaute ei toimi työyhteisöissä toivotulla tavalla. Tulisi siis selvittää syvemmin palautteen merkitystä ja niitä käsityksiä, joita työyhteisöissä toimivilla on palautteesta. Puheviestinnässä ei palautetta työyhteisössä ole juurikaan aiemmin Suomessa tutkittu. Puheviestinnän näkökulma saattaa antaa aivan erilaisen näkökulman aiheeseen, sillä huomion kohteena on ihmisten välisen vuorovaikutuksen sisällöt ja tavoitteet.

Henkilöstön työmotivaatio sekä työhön ja organisaatioon sitoutuminen ratkaisevat viimekädessä organisaation tuloksen. Tutkimukset osoittavat palautteella olevan selkeän yhteyden motivaatioon. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kuvata ja ymmärtää palautetta esimiehen ja alaisen välisessä vuorovaikutuksessa. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, millaista palaute työyhteisössä on, millaista sen tulisi työntekijöiden mielestä olla ja miksi se on tällä hetkellä sitä, mitä se on.

Tutkimus suoritettiin eräässä suuressa kansallisessa teollisuuden alan yrityksessä. Tutkimukseen osallistui eri osastoilta alaisia ja esimiehiä. Tutkimusote oli laadullinen ja aineistonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Haastattelut analysoitiin teemoittelemalla. Teemojen kautta löytyi vastaukset muun muassa kysymyksiin: Millaista on hyvä palaute? Miksi palaute ei toimi Suomessa? Mitä tilanteelle voisi tehdä?

2 PALAUTE

2.1 Käsitteen määrittelyä

Palaute on käsitteenä hankala. Eri tieteenalat käsittävät palautteen eri lailla. Arkikäsitteetkin palautteesta vaihtelevat. Monet ihmiset samaistavat palautteen ja vahvistamisen. Arviointikin sisällytetään usein palautteeseen. Myös termiä kritiikki käytetään synonyymina palautteelle. Puheviestinnässä palaute tarkoittaa usein tietoa siitä, että viesti on ymmärretty (Canary & Cody 1994, 23). Palautetta pidetään tärkeänä ihmisen oman itsensä kokemisessa symbolisen interaktionismin mukaan. Toisten antama palaute muokkaa käsitystä omasta itsestä. (Littlejohn 1992, 172—173.) Palaute nähdään toiminnan säätelijänä puolestaan järjestelmäteoriassa. Tämä tarkoittaa sitä, että viestijä hakee palautetta ympäristöstä ja sopeuttaa sen mukaan toimintaansa. (Littlejohn 1992, 45—50.)

Kasvatustieteissä ja psykologiassa palaute määritellään yksilön saamaksi informaatioksi menneestä suorituksesta (ks. esimerkiksi Annett 1969, Connellan 1983, 118; Ilgen ym.1979, 349; Hirsjärvi 1982, 14; Ruohotie 1995, 43). Palautteen kriteeriksi voidaan antaa myös sen aikaansaama muutos käyttäytymisessä. Toisin sanoen, jos saatu informaatio vain varastoidaan eikä se muuta yksilön käytöstä, niin se ei ole palautetta. (Ramaprasad 1983; Nadler 1979 Cusellan 1989 mukaan; Rauste-von Wright & von Wright 1996, 183.) Muutokset voivat olla kuitenkin vaikeasti havaittavissa, sillä ihmiset eivät välttämättä tiedosta itse palautteen vaikutuksia.

Työyhteisössä palautteella yleensä tarkoitetaan viestiä siitä, kuinka vastaanottaja on suoriutunut tehtävässään. (ks. esim. Cusella 1989; Greenberg & Baron 1995.) Palaute on siis käsitteenä laaja. Työyhteisössä palautteeksi voidaan laskea informaatio, joka tulee eri lähteistä erilaisissa muodoissa. Tässä tutkimuksessa palautteella tarkoitetaan kuitenkin tietoa työsuorituksista, jonka työntekijä saa esimieheltään. Palautteen aikaansaamaa käyttäytymisen muutosta ei tässä tutkimuksessa pidetä palautteen kriteerinä, sillä se olisi vaikeasti mitattavissa. Palautteeksi mukaanluetaan siis kaikki tieto,

jonka alainen tai esimies kokee palautteeksi. Palaute koskee siis kaikkea tietoa, jonka tutkimushenkilöt palautteeksi kokevat työyhteisössä.

Palautteella voi olla erilaisia muotoja, toisin sanoen palaute voi olla kolmen tyyppistä. Palaute voidaan jakaa menneisyys- ja tulevaisuuslähtöiseen sekä samanaikaispalautteeseen. Menneisyyslähtöinen palaute tarkoittaa sitä, että palaute annetaan suorituksen jälkeen, kun taas tulevaisuuslähtöinen palaute puolestaan sitä, että yksilö aavistaa ja ennakoii mitä tietystä suorituksesta seuraa. Samanaikaispalautte annetaan suorituksen aikana. Englanninkielen sana *feedback* viittaa kuitenkin menneisyyteen, jolloin palaute yleensä käsitetään jo menneen toiminnan arvioimisena. (Bogart 1980, 237—240.)

Palautteen tavoitteena voi olla palkitseminen eli jo opittujen käyttäytymistapojen vahvistaminen tai motivoiminen. Päämääränä voi olla myös palauttaa mieleen jo väkiinnostettuja tapoja tai lisätä mahdollista ponnistusta hyvän suorituksen aikaansaamiseksi. Usein palautteen tarkoituksena on pitää toiminta oikeilla linjoilla tavoitteiden mukaisesti tai lisätä oikeita toimintatapoja ja vähentää vääriä. (Cusella 1980; Ilgen ym. 1979, 351—352.) Tässä työssä palautteen tarkoitusta käsitellään avoimesti. Lähtökohtana on se, että esimiehet yleensä antavat palautetta motivoitakseen alaisiaan sekä vahvistaakseen käyttäytymistapoja, mutta on parempi olla sulkematta pois mahdollisuutta, että palaute palvelisikin joitain muitakin päämääriä työyhteisössä. Tuskin palautteen tavoite on edes yksiselitteinen, vaan palautteen antamisella voi olla useita eri päämääriä. Se, kuinka hyvin ihmiset tiedostavat nämä päämääränsä, onkin mielenkiintoinen kysymys.

2.2 Palautteen antaminen

Koska itse palautteen sanoman vaikutuksia on vaikea erottaa palautteen lähteen eli antajan vaikutuksista, on palautteen antaja otettava myös huomioon. Palautetta voi saada monesta eri lähteestä. Ihminen luontaisesti hakeekin palautetta toiminnalleen. Karkeasti palautteen voi jakaa ulkoiseen ja sisäiseen palautteeseen. Ulkoinen palaute

tarkoittaa sitä, että muut ihmiset antavat palautetta, kun taas sisäinen palaute on yksilön itse itselleen antamaa palautetta. Ilgen ja muut (1979, 350—351) jakavat palautteen lähteet viiteen erilaiseen: itse yksilöön, tehtävään, esimiehiin, kollegoihin sekä organisaatioon. Ruohotie (1995, 43) jakaa palautteen lähteet kolmeen osaan. Näitä ovat:

1. *Itse työstä saatava palaute.* Tällöin palaute liittyy olennaisesti itse työtehtävään eikä siinä vaadita toista yksilöä. Esimerkiksi kun työntekijä on saanut jonkin suorituksen tehtyä valmiiksi, niin onnistumisen tunteet ovat itse työstä tulevaa palautetta.
2. *Työn itsearviointi.* Yksilö arvioi itse omaa suoritustaan. Tähän vaikuttavat aikaisemmat kokemukset ja henkilökohtaiset ominaisuudet kuten itseluottamus.
3. *Organisaation jäsenet.* Näitä ovat työntekijän esimiehet, työtoverit, alaiset ja mahdollisesti asiakkaat, jotka havainnoivat työntekijän käyttäytymistä ja havaintojen pohjalta antavat palautetta.

Ihminen tarvitsee palautetta eri puolilta. Pelkkä itsearviointi ei riitä kertomaan, mihin suuntaan ollaan menossa. Toisaalta myös pelkkä ulkoinen palaute ei kehitä yksilön itsearviointitaitoja. Koska tässä tutkimuksessa keskitytään palautteeseen työyhteisössä, niin palautteen antaja on tällöin joku organisaation jäsen. Esimies ei ole välttämättä tärkein palautteen antaja työssä, mutta koska aiemmat tutkimukset näyttävät viittaavan siihen, että esimiesten antamaan palautteeseen ei olla tyytyväisiä, niin tässä tutkimuksessa tutkitaan esimiestä palautteen antajana. Keskitytään siis vain yhteen palautteen lähteeseen organisaatiossa. Syitä siihen, miksi suomalaiset esimiehet antavat liian vähän palautetta alaisilleen, on useita. Ainakin monet taustatekijät vaikuttavat esimiehen antamaan palautteeseen. Larson (1984) on jakanut nämä taustatekijät kolmeen eri kategoriaan: kognitiiviseen, affektiiviseen ja situationaaliseen.

Kognitiivisesti palautteen antamiseen vaikuttaa työsuorituksen näkyvyys eli esiinpistävyys. Tämä tarkoittaa sitä, että mitä näkyvämmästä työsuorituksesta on kysymys, sitä todennäköisemmin esimies antaa siitä palautetta. Esimies muistaa poikkeuksellisen hyvät ja huonot sekä ajallisesti läheiset tai itselleen merkitykselliset

työsuoritukset. Yleensä keskitasoa huonommat suoritukset huomataan helpommin kuin keskitasoa paremmat. Syynä tähän on se, että yleensä on asetettu kriteerit minimisuoritukselle, jolloin tämän minimirajan alittavat suoritukset huomataan helpommin. Toisaalta myös ulkoiset paineet suoritusstandardeihin yltämiseksi aiheuttavat sen, että esimiehet kiinnittävät herkemmin huomiota epäonnistumisiin. (Larson 1984, 42—76.) Esimiesten on siis pakko antaa välitöntä palautetta, jos tavoitteita ei saavuteta, sillä se vaikuttaa välillisesti myös heidän omaan tulokseen. Fisherin (1979) tutkimukset tukevat tätä. Hän havaitsi, että alaiset, jotka työskentelivät koko ajan hieman alle keskitason, saivat herkemmin palautetta kuin alaiset, jotka työskentelivät koko ajan hieman yli keskitason. Tässä tuli todistetuksi myös se, että huonosta suorituksesta annettiin palaute paljon nopeammin kuin hyvästä suorituksesta.

Alaisen vastuu on toinen kognitiivinen taustatekijä, joka vaikuttaa esimiehen palautteen antamiseen. Jos esimies katsoo alaisen itse olevan vastuussa työstään, niin palautetta annetaan vähemmän. Jos puolestaan esimies kokee olevansa vastuussa alaisensakin työstä, niin palautetta annetaan herkemmin. Palautteeseen vaikuttaa alaisen työkäyttäytymisen johdonmukaisuus sekä suoriutuminen muissa tehtävissä. Mikäli esimies kokee, että alaisen käytös on johdonmukaista ja että hän on ennenkin suoriutunut tehtävissään, niin palautetta annetaan vähemmän. Esimies antaa helpommin palautetta silloin, kun suorituksen katsotaan johtuvan alaisen ponnisteluista eikä kyvyistä. Kolmas kognitiivinen taustatekijä on esimiehen omat teoriat palautteen vaikuttavuudesta. Esimiehellä on siis sisäisiä käsityksiä palautteesta. Nämä käsitykset muodostuvat esimiehen omien kokemusten pohjalta. Jos esimies esimerkiksi ajattelee, että negatiivisen palautteen antamisesta koituu vain suorituksen huonontumista, niin se vaikuttaa hänen palautteen antamiseen. (Larson 1984, 42—76.) Tässä on syytä pohtia, että mitkä edellä mainituista taustatekijöistä ovat ensisijaisia. Jos alainen esimerkiksi suoriutuu keskimääräistä huonommin, niin jättääkö esimies palautteen antamatta, koska pelkää alaisen suorituksen edelleen vain huononevan? Taustatekijät ovat siis osittain ehkä eriarvoisia, sillä todennäköisempää on, että esimies kaikesta huolimatta antaa palautteen huonosta suorituksesta kuin että jättäisi sen antamatta. Persoonalla ja totutulla tyylillä on varmasti vaikutusta toimintatapaan.

Affektiiviset tekijät, jotka vaikuttavat palautteen antamiseen, liittyvät esimies-

alaisuuteeseen. Jos esimies pitää alaisestaan, niin sitä epätodennäköisemmin hän antaa palautetta huonosta suorituksesta. Vastaavasti hyvästä suorituksesta hän antaa pitämälleen alaiselle helpommin palautetta. Tämä johtuu siitä, että esimies haluaa säilyttää hyvät suhteet. Esimiehet myös syyllistävät enemmän ulkoisia tekijöitä kuin itse työntekijää huonon työsuorituksen yhteydessä. Yleisesti ottaen negatiivista palautetta ei anneta mielellään, koska siitä saattaa aiheutua pahaa mieltä alaiselle. Esimiehet saattavat jättää siis palautteen antamatta, viivyttää negatiivista palautetta tai antaa vääristynyttä palautetta. (Ilgen ym. 1979, 360; Larson 1984, 42—76.)

Esimiesten situationaaliset taustatekijät vaikuttavat myös palautteen antamiseen. Ensimmäinen situationaalinen tekijä on suoritus- ja tuotosriippuvuus. Jos esimiehen ja alaisen tehtävät ovat riippuvaisia toisistaan, niin esimies antaa palautetta enemmän kuin jos tehtävien riippuvuus on vähäistä. Jos esimiehelle suunnatut palkkiot kuten palkkaus ja ylennys riippuvat alaisen suorituksista, niin esimies antaa enemmän korjaavaa palautetta alaisen heikoista suorituksista. Toinen situationaalinen tekijä esimiehen palautteen annossa on organisaation kulttuuri. Organisaatioissa, joissa esimiehen ja alaisen vuorovaikutusta arvostetaan, annetaan palautettakin useammin. Esimiehen rooliin kuuluu tällöin myös toimia palautteen antajana alaisille. (Larson 1984, 42—76.)

Palautteen antamisesta voi seurata erilaisia muutoksia myöhempään palautekäyttämiseen. Esimiehen antaessa palautetta huonosta suorituksesta lisääntyy myöhemmänkin palautteen määrä, sillä esimies haluaa varmistua palautteen vaikuttavuudesta. Palautteen muutokset vaikuttavat esimiehen kokemaan valtaan ja kontrollin tunteeseen alaisiin nähden. Etenkin jos palautteen antaminen aiheuttaa positiivisia muutoksia käyttäytymisessä, niin esimiehen vallan ja kontrollin tunne muuttuu puolestaan suuremmaksi. Myös esimiehen sisäiset teoriat palautteesta voivat muuttua. Jos esimies olettaa, että hänen antamansa negatiivinen palaute aiheuttaa negatiivista muutosta alaisessaan ja näin ei kuitenkaan käy, niin esimiehen käsitykset negatiivisen palautteen vaikuttavuudesta muuttuvat. Tähän liittyvät myös muistikuvat aiemmista tilanteista, jotka vaikuttavat esimiehen tulevaisuuden palautekäyttämiseen. Afektiiviset reaktiot ja muistikuvat ovat yhdessä vaikuttamassa palautteen antamiseen, koska muistikuvat alaisen aikaisemmista työsuorituksista vaikuttavat esimiehen tun-

teisiin alaisiaan kohtaan ja tunteet puolestaan siihen, mitä esimies muistaa. (Larson 1984.)

Tutkimusten mukaan esimiehet enemmän ohjaavat ja neuvovat alaisiaan kuin palkitsevat tai rankaisevat. Esimiehen tavoite palautteen antamiselle vaikuttaa siihen, millaista palaute on. Esimiehet, jotka haluavat motivoida palautteella, muotoilevat palautteensa erilailla kuin esimiehet, jotka haluavat ohjata työtä. Motivoiva palaute on avunantoa, yhteistyötä ja ehdotuksia. Jos esimies haluaa ohjata työtä, niin palaute on tarkkoja toimenpideneuvoja ja käskyjä. Esimiehet, jotka uskovat, että alaisen huono työsuoritus johtuu hänen laiskuudestaan, käyttävät yleensä vain rankaisevaa palautetta. (Kim & Miller 1990, 21—22.) Toisaalta esimiehet ovat huolissaan siitä, miten negatiivinen palaute vaikuttaa alaisiin. Esimiehet saattavat pelätä, että alaiset tulevat negatiivisen palautteen myötä vihaisiksi ja haluavat kostaa. (Geddes & Baron 1997, 447.)

Palautteen lähteen tulisi olla uskottava ja luotettava. Uskottavuus tarkoittaa palautteen saajan kannalta sitä, että palautteen lähteen tulisi olla tarpeeksi asiantunteva, jotta palaute voisi olla tarkkaa, juuri sitä tehtävää tai suoritusta koskevaa, joka on kyseessä. Asiantuntemus tulee ilmi siitä, kuinka hyvin palautteen antaja on perillä vastaanottajan työtehtävästä sekä siitä, kuinka vastaanottaja on tehtävänsä suorittanut. Uskottavan palautteen lähteen tulisi olla myös luotettava vastaanottajan kannalta eli vastaanottajan tulee kokea palautteen antaja luotettavaksi. (Ilgen ym. 1979, 351.) Saattaa silti olla, että palautteen antajan asiantuntemuksella ei ole niin suurta merkitystä nykyään, kun esimiehet eivät välttämättä ole alaistensa työtehtävien asiantuntijoita. Luulisi, että palaute on silti tervetullutta, uskottavaa ja motivoivaa, vaikka esimies ei tuntisikaan alaisensa tehtäviä täysin.

Kim ja Miller (1990) tutkivat miten esimies antaa palautetta alaiselleen, kun hän on epäonnistunut työssään. Tulokset osoittivat, että rangaistuksia tai palkkioita ei käytetty, vaan esimiehet pyrkivät antamaan sellaista palautetta, joka ohjasi työntekijää parempaan suoritukseen. Jos työntekijä näytti suoriutuvan huonosti siksi, että ei osannut tarpeeksi eli ei ollut tarpeeksi kyvykäs, niin palaute oli yksinkertaisia neuvoja ja ohjeita sisältävää. Kun työntekijä oli epäonnistunut työssään yrityksen puut-

teen vuoksi, niin palaute oli motivoivaa ja työkeskeistä.

2.3 Palautteen vastaanottaminen

Palautteen vastaanottamiseen ja tehokkuuteen vaikuttaa palautteen sisältö, palautteen antaja ja itse vastaanottaja. Jotta palautteen vastaanottaja voi hyödyntää saamaansa palautetta, hänen on tulkittava sen sisältöä. Vaikka esimiehen olalle taputus ei sisällä suoraa informaatiota, niin vastaanottaja voi tulkita sen kannustukseksi. Vaikka palaute määritellään tiedoksi aiemman toiminnan suoriutumisesta, niin palautteen informatiivisen arvon voi vain vastaanottaja itse tulkita subjektiivisesti. (Ilgen ym. 1979, 351.) Tämä on tärkeää muistaa etenkin silloin, kun palautetilanteissa syntyy ristiriitoja. Jokainen palautteen antaja on tietenkin vastuussa siitä, miten palautteen muotoilee mahdollisimman ymmärrettäväksi. Joskus saattaa silti käydä niin, että vastaanottaja tulkitsee sanoman erilailla kuin antaja oli tarkoittanut. Jotta tällaiset tilanteet voitaisiin välttää, olisi tärkeää, että palautteen antajan ja vastaanottajan välille syntyisi aito vuorovaikutustilanne. Palautteen vastaanottajalla tulisi olla mahdollisuus kysyä ja tarkentaa palautetta.

Tutkitusti ihmiset pitävät omaa itsearviointia sekä työstä itsestään tulevaa palautetta kaikista hyödyllisimpänä kertomaan, onko työn vaatimukset täytetty. Tämä johtuu siitä, että ihmiset luottavat eniten sellaiseen palautteen lähteeseen, joka on tutuin ja läheisin itselle. (Greller & Herold 1975, 82—84.) Kuitenkin ulkoinen palaute parantaa yksilön, ryhmän ja koko organisaation tuloksia. Se parantaa työmotivaatiota, mikäli sitä käytetään oikein. (Ruohotie 1995, 40.) Syynä siihen, että esimiehiä pidetään usein merkittävinä palautteen antajina, ei ole välttämättä tutuus. Esimiehet eivät useinkaan ole tutumpia kuin muut työtoverit. Uskottavuudella ja vallalla on vaikutusta enemmänkin palautteen vastaanottamiseen kuin tuttuudella. Ihmiset haluavat usein palautetta sellaisilta, joilla on valtaa. (Ilgen ym. 1979, 353.) Toisaalta valta ja kontrolli voivat aiheuttaa vastaanottajassa kielteisiäkin reaktioita. Tutkimuksissa onkin todettu, että kontrolli vaikuttaa kielteisesti palautteen vastaanottamiseen ja sitä myötä motivaatioon. Vaikka palaute olisikin positiivista, niin se saattaa vaikuttaa

kielteisesti, mikäli se on liian kontrolloivaa. (Pittman, Davey, Alafat, Wetherill & Kramer 1980, 231—233.) Tämän voidaan olettaa johtuvan siitä, että ihmisen tulisi saada tuntee itsensä kompetentiksi ja itsenäiseksi työssään. Jatkuva palaute saattaa häiritä myös itse työntekoa ja turhauttaa työntekijää.

Palaute hyväksytään helpommin, kun sen antaa asiantunteva henkilö eli ihminen, joka on perillä palautteen vastaanottajan työkuvaista. Tucman ja Oliver (1968) havaitsivat tutkimuksissaan, että opettajat eivät pitäneet ulkopuolisen arvioijan palautetta yhtä luotettavana arvioimaan heidän työtään kuin omien oppilaidensa arvioita. Opettaja pitivät ulkopuolisia luokkaan tulleita tarkkailijoita siis epäpätevinä kertomaan, oliko työn vaatimukset täytetty. Oppilaat olivat sen vuoksi asiantuntevampia, koska osallistuivat koko ajan opettajan tunneille. Jotta palaute hyväksyttäisiin, tulisi palautteen antajan tuntua myös luotettavalta vastaanottajan mielestä. Palautteen antajan toimiessa auttajana enemmän kuin tuomitsijana sekä hänen toimiessaan yhteistyökykyisesti, vastaanottaja hyväksyy kuulemansa paremmin. (Ilgen ym. 1979, 357.)

Ilgenin ja muiden (1979, 351) mukaan tärkein seikka palautteen hyväksymisen kannalta on palautteen arvo. Palautteen arvo tarkoittaa sitä, kuinka miellyttäväksi, arvokkaaksi ja hyväksi palaute koetaan. Palautteen arvo jaetaan yleensä positiiviseen ja negatiiviseen. Positiivinen palaute tarkoittaa mieluista palautetta kuten relevantteja kannanottoja palautteen saajan työstä, kannustusta tai käyttäytymisen hyväksymistä. (Cusella 1989, 632.) Positiivinen palaute havaitaan ja muistetaan tarkemmin kuin negatiivinen. Negatiivinen palaute saatetaan torjua, koska vastaanottaja ei halua hyväksyä tällaista tietoa itsestään. (Ilgen ym. 1979, 354; Ruohotie 1995, 45.)

Negatiivisesta, hajottavasta kritiikistä saattaa seurata negatiivisia tuntemuksia itse-tuntoon (Baron 1988, 206). Tutkimukset osoittavat, että positiivinen palaute hyväksytään helpommin miltä tahansa taholta saatuna, kun taas negatiivinen palaute on helpompi hyväksyä, kun sen antaa korkeassa asemassa oleva esimies. (Halperin, Snyder, Shenkel & Houston 1976, 85.) Jos puolestaan alainen antaa negatiivista palautetta, niin se aiheuttaa vastaanottajassa negatiivisempia tunteita kuin jos palautteen antaa työtoveri tai esimies (Baron 1988, 206).

Kuten edellä todettiin, niin positiivinen palaute otetaan vastaan helpommin kuin negatiivinen. Ilgenin ja muiden (1979, 354) mukaan tämä tapahtuu siksi, että positiivinen palaute sopii yksilön mieluiseseen minäkuvaan. Yksilö kyseenalaistaa positiivisen palautteen harvemmin verrattuna negatiiviseen palautteeseen. Geddesin ja Linnehamin (1996, 339) mukaan positiivinen palaute kuitenkin unohdetaan helpommin kuin negatiivinen. Tämä johtuu todennäköisesti siitä, että negatiivinen palaute horjuttaa yksilön käsitystä itsestään ja sen vuoksi muistetaan paremmin. Tutkimukset osoittavat myös, että masentuneet ihmiset hakevat mielellään vain negatiivista palautetta itsestään. Tämä ei tarkoita sitä, että masentuneisuus johtuisi myös siitä, että hakee mielellään vain negatiivista palautetta. Yleensä ihmiset hakevat palautetta, joka sopii kuvaan omasta itsestä, ja masentuneilla on huono minäkuva, jota he vahvistavat. Samoin ihmiset, joilla on hyvä itsetunto, hakevat positiivista palautetta herkästi itsestään, koska se sopii heidän minäkuvaansa hyvin. (Giesler, Josephs & Swann 1999.)

Geddes ja Linneham (1996) ovat syventäneet palautteen arvon käsitettä. Aikaisemmin positiivista ja negatiivista palautetta on tutkittu toistensa vastakohtina, vaikka on tiedetty, että voisi olla hedelmällisempää tutkia näitä kahta ulottuvuutta täysin toisistaan riippumattomina tekijöinä. Geddes ja Linneham tutkivat siis negatiivista ja positiivista palautetta toisistaan erillisinä ja toisistaan erilaisina tekijöinä. Heidän mukaan positiivinen palaute voidaan jakaa kahteen eri ulottuvuuteen. Nämä ovat:

1. ohjeistuksen versus kehuun antaminen
2. palautteen kohdistuminen prosessiin versus tuotokseen.

Tämä tarkoittaa sitä, että palautteen antaja voi antaa positiivista palautetta joko kehumalla tai antamalla ohjeita sekä kohdistaa positiivisen palautteen joko työn prosessiin tai tulokseen.

Negatiivinen palaute ei Geddesin ja Linnehamin (1996, 331—339) mukaan ole positiivisen vastakohta, vaan oma kompleksinen käsitteensä omine ulottuvuuksineen. Negatiivisella palautteella on enemmän ulottuvuuksia kuin positiivisella. Nämä ovat:

1. palautteen tarkkuus versus epäselvyys
2. rakentava versus hajottava kritiikki
3. selkeisiin versus epäselviin arviointistandardeihin vertaaminen
4. toimintaolosuhteet huomioonottava versus huomiottajättävä

Negatiivinen palaute voi siis olla tarkkaan kerrottua ja perusteltua tai epämääräistä ja perustelematonta. Kritiikki saattaa olla myös hajottavalla tai rakentavalla tavalla annettua. Selkeisiin arviointistandardeihin vetoaminen tarkoittaa sitä, että molemmilla osapuolilla on tiedossa tavoitteet ja standardit, joihin verrata työsuoritusta. Negatiivisen palautteen antaja voi lisäksi ottaa huomioon olosuhteet, jossa palautteen vastaanottaja on toiminut tai jättää huomioimatta ne. Negatiivinen palaute näyttäisi siis olevan hyvää, kun toimintaolosuhteet otetaan huomioon, molemmilla osapuolilla on selvillä arviointistandardit, palaute on rakentavaa sekä se perustellaan kunnolla.

Positiivista palautetta annetaan useammin tuotoksesta kuin itse prosessista eli vasta kun työ on saatu valmiiksi. Useimmiten positiivinen palaute on myös kehumista, kun se voisi olla ohjeiden antamista. (Geddes & Linneham 1996, 339.) Toisaalta positiivisellakin palautteella on aina informatiivista arvoa, koska se kertoo, mikä oli hyvin tehty, jolloin vastaanottaja tulee tietoiseksi siitä, mikä toiminto kannattaa toistaa. (Ashford & Tsui 1991, 254.)

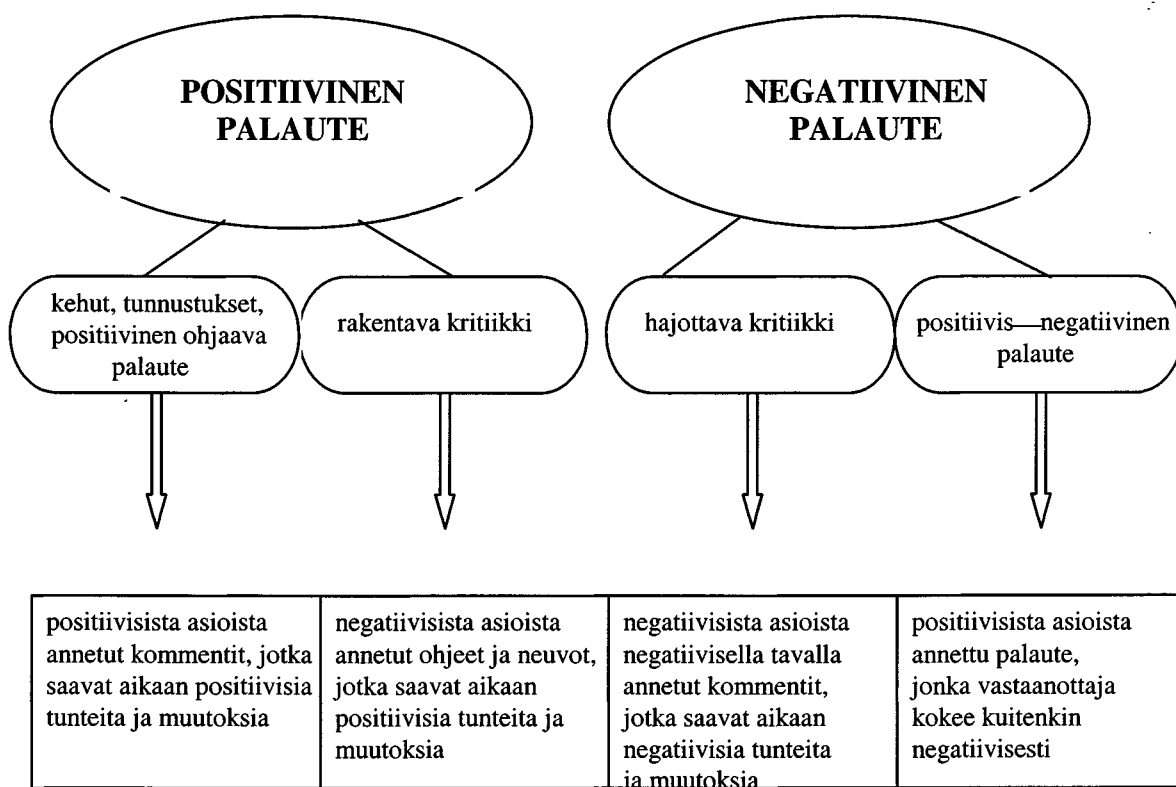
Negatiivinen palaute koetaan usein positiivisena, kun se on esitetty oikein. Myös yksilön itsearvostus ja palautteen antaja vaikuttavat siihen, kuinka palaute otetaan vastaan. Jos negatiivinen palaute on tarkkaa, yleisiin arviointistandardeihin nojaavaa, rakentavaa sekä palautteen antaja ottaa huomioon olosuhteet, niin se hyväksytään helposti ja tällöin palaute saa aikaan positiivisen muutoksen. (Geddes & Linneham 1996, 331—339.) Eikö tällöin ole hieman kyseenalaista kutsua tällaista palautetta negatiiviseksi, jos se kuitenkin vastaanottajan kannalta koetaan positiivisena ja saa aikaan positiivisen muutoksen?

Negatiivinen palaute on rakentavaa, kun se on harkittua, ei loukkaa vastaanottajan tunteita, ei sisällä uhkailuja, esitetään mahdollisimman pian suorituksen jälkeen, ei attribuoi huonoa suoritusta työntekijään itseensä sekä keskittyy itse työsuoritukseen

eikä työntekijän persoonaan. Kritiikki on rakentavaa myös kun se on tarkkaa ja sisältää konkreettisia parannusehdotuksia sekä on sävyltään auttavaista eikä vihamielistä. Hajottava kritiikki on puolestaan sarkastista, karskia ja loukkaavaa. (Weisinger 1989 Greenbergin & Baronin 1995, 432 mukaan; Baron 1990.) Jos palaute on uhkaavaa tai loukkaavaa, niin vastaanottaja todennäköisesti joko kieltää sen tai vääristää sitä. Työntekijä saattaa myös attribuoida epäonnistumisensa ulkoisiin tekijöihin kuin että syyttäisi itseään. (Koehler, Anatol & Applbaum 1981, 112—113.) Baronin (1988, 205) mukaan yksilöt, jotka saavat hajottavaa kritiikkiä, tuntevat myös enemmän negatiivisia tunteita kuin alaiset, jotka saavat rakentavaa kritiikkiä. Tämä vaikuttaa myös myöhempään käytökseen. Hajottavaa kritiikkiä saaneet henkilöt käyttäytyvät vastaisuudessa siten, että he välttävät konflikteja. Hajottavalla kritiikillä voi siis olla negatiivisia vaikutuksia interpersonaalisiin suhteisiin ja siten myös koko organisaatioon. (Baron 1988, 205.)

Mielestäni termi negatiivinen palaute viittaa aina sekä palautteen muotoon että seurauksiin. Se tarkoittaisi siis sitä, että negatiivinen palaute on esimerkiksi uhkailevaa ja lisäksi aiheuttaa kielteisiä seurauksia kuten konflikteja tai se vain tuntuu vastaanottajasta epämieluisalta. Positiivista palautetta mielestäni voi siis olla rakentava, negatiivisistakin asioista annettu palaute, joka aiheuttaa positiivisia tunteita ja seurauksia vastaanottajassa. Voitaisiin ajatella, että positiivinen palaute olisikin se kompleksisempi käsite kuin negatiivinen palaute. Tällöin positiivisen ja negatiivisen palautteen tuntomerkit olisivat esimerkiksi kuvion 1 mukaiset. (ks. Kuviota 1)

Palautteen vastaanottaja olisi siis ainoa, joka pystyisi määrittelemään saamansa palautteen arvon, jos jaottelu olisi kuvion mukainen. Palautteen antaja tai sivullinen tarkkailija pystyisivät vain arvailemaan annetun palautteen arvoa vastaanottajan kannalta, mutta pätevin tulkitsija olisi palautteen vastaanottaja itse. Tällöin tutkimuksessa ainoa vaihtoehto palautteen arvon selvittämiseksi olisi kysyä itse palautteen vastaanottajalta.



Kuvio 1. Palautteen ulottuvuudet.

Vaikka hajottavalla tavalla annettu kritiikki auttaisikin parantamaan työsuoritusta, niin se silti usein aiheuttaa negatiivisia seurauksia, kuten puolustautumista ja ristiiriitoja organisaation jäsenten kesken (Baron 1988). Geddesin ja Baronin (1997, 447) mukaan esimiehet pitävät alaiensa reaktioita negatiiviseen palautteeseen passiivisina ja epäsuorina. Alaiset eivät näytä siis reaktioitaan suoraan, vaan esimerkiksi puhuvat pahaa esimiehistään heidän selän takana, kostavat epäsuorasti tai eivät huomioi esimiestään ollenkaan. Suurin osa esimiehistä haluaa motivoida työntekijöitään ja pitää hyviä suhteita yllä. (Geddes & Baron 1997, 449.) Tutkitusti esimiehillä ja alaisilla on erilaiset käsitykset hajottavan kritiikin vaikutuksista. Alaiset arvioivat kritiikin vaikutukset paljon vahvemmiksi kuin esimiehet. Tämä saattaa johtua siitä, että alaiset saavat yleensä enemmän palautetta kuin esimiehet tai siitä, että kritiikki, jonka alaiset saavat on useammin hajottavaa. (Baron 1990, 9.)

Palautteen johdonmukaisuus vaikuttaa myös sen uskottavuuteen (Ilgen ym. 1979,

358). Jos työntekijä osaa olettaa millaista palautetta hän tulee saamaan eli se on johdonmukaista hänen mielestään, niin palaute on helpompi vastaanottaa. Palautteen tulisi olla myös tarkkaa, jolloin väärintulkinnan mahdollisuus on pieni. Mitä epämääräisempää palaute on, sitä heikompi on sen vaikutus. Tarkkuus perustuu kuvailevaan informaatioon, joka liittyy mahdollisimman läheisesti todelliseen toimintaan. Tarkassa palautteessa vältetään abstraktioita, oletettuja asenteita ja henkilökohtaisuuksia. (Ilgen ym. 1979, 558; Lawrence & Wiswell 1996, 80—81.)

Palautteen ajoituksella on merkitystä sen vaikuttavuuteen. Välittömyys ja useus ovat merkityksellisiä tekijöitä palautteen vastaanottajan kannalta. Palaute tulisi saada mahdollisimman pian suorituksen jälkeen, jotta se tehoaisi. (Connellan 1983, 124; Jurma & Froelich 1984, 185; Ruohotie 1995, 46). Jos aikaa kuluu liikaa, niin itse suoritus on jo unohtunut, jolloin palautteen vaikutus ei ole merkittävä. Jos yksilö kuitenkin pystyy muistamaan suorituksensa tarkasti, ei palautteen viivästymisellä ole haittavaikutusta. Palautetta tulisi saada myös riittävän usein. Toisaalta, jos palautetta saa koko ajan, niin työntekijä saattaa ruveta luottamaan vain ulkopuolisiin lähteisiin eikä hänen omat arviointitaidot kehity. Prosessin aikana liiallinen palaute saattaa myös häiritä itse työtä. (Ilgen 1979, 354—355; Ruohotie 1995, 45—46.) Huonosta suorituksesta annetaan palaute paljon nopeammin kuin hyvästä suorituksesta (Larson 1984).

Palautteen vastaanottajan iällä on myös vaikutusta palautteen hyväksymiseen. Tutkitusti nuoret, kokemattomat ihmiset ottavat helpommin vastaan palautetta. Ihmiset, joilla on kokemusta käyttävät tätä kokemustaan hyväksi. He siis ovat usein parempia itsearvioijia eivätkä tarvitse yhtä paljon ulkopuolelta tulevaa palautetta. (Clampitt & Downs 1993, 23.) Myös sellaiset yksilöt, jotka selittävät epäonnistumisiaan tai onnistumisiaan ulkoisilla seikoilla, hyväksyvät ulkoisen palautteen helpommin kuin yksilöt, jotka syyttävät kaikesta itseään. Itsetunnolla on siis myös vaikutusta. Hyvän itsetunnon omaavat ovat parempia itse antamaan itselleen palautetta, kun taas huonon itsetunnon omaavat tarvitsevat ulkoista palautetta. (Clampitt & Downs 1993, 23; Ilgen ym. 1979, 355—358.)

Kuten edellä kävi ilmi, ihmiset selittävät onnistumisiaan ja epäonnistumisiaan eri tavoin. Attribuutioteorian mukaan selitykset vaikuttavat eri tavoin motivaatioon, emotionaalisiin reaktioihin ja suorituksiin. Vaikutukset riippuvat siitä, että nähdäänkö tuotos yksilöstä itsestä vai ulkopuolisista tekijöistä johtuvana, miten pysyvänä vaikutusta pidetään sekä millaiset mahdollisuudet yksilöllä itsellään on vaikuttaa asiaan. Jos siis yksilön mielestä palautetta ei anneta, koska suomalainen on luonteeltaan huono tässä asiassa, niin palautteen antamisen vähyys attribuoidaan tällöin ulkopuoliseen, pysyvään tekijään, johon yksilöllä ei ole vaikutusmahdollisuuksia. Jos yksilö puolestaan on sitä mieltä, että palautetta ei anneta tarpeeksi, koska siihen ei olla koulutettu tarpeeksi, niin hän attribuoi palautteen antamisen vähyysden joko ulkoiseen (kukaan ei ole kouluttanut minua) tai sisäiseen (en ole kouluttautunut) tekijään, joka ei ole pysyvä. Asiaan voi siis vaikuttaa vielä. Tämä nostaa motivaatiota. (Heider 1958, 15; Ruohotie 1998, 64.)

Tässä tutkimuksessa esimies toimii siis palautteen antajana ja alainen vastaanottajana. Tämä siksi, koska alaiset tutkimusten mukaan ovat usein tyytymättömiä palautteen määrään, jonka esimiehiltään saavat. Tutkimuksessa otetaan kuitenkin huomioon se, kuinka paljon alaiset itse antavat palautetta esimiehilleen, mutta painotus on esimiehen antamassa palautteessa. On otettava huomioon myös se, että alainen voi aktiivisesti itsekin hakea palautetta esimieheltään. Ihmiset, jotka hakevat aktiivisesti palautetta, ovat tehokkaampia työntekijöitä, koska he saavat nopeammin ja paremmin selville, että ovatko oikeilla raiteilla. (Ashford & Tsui 1991, 253.) Ihmiset yleensä aktiivisesti hakevat tietoa siitä, kuinka hyvin suoriutuvat. Yleensä uudet työntekijät hakevat itse palautetta enemmän kuin kauan organisaatiossa työskennelleet. (Ashford 1986.) Ashford ja Tsui (1991) tutkivat esimiesten palautteen hakemista. Esimiehen tehokkuuteen vaikuttaa, kuinka aktiivisesti hän itse hakee palautetta alaisiltaan, kollegoiltaan tai omilta esimiehiltään. Tutkimus osoitti, että esimiehet hakevat palautetta enemmän omilta esimiehiltään kuin kollegoiltaan tai alaisiltaan. Tutkimuksen mukaan palautteen aktiivinen hakeminen on tärkeää, jotta oppii säätelemään käyttäytymistään. Lisäksi negatiivisen palautteen hakeminen auttaa paremmin ymmärtämään omaa työtä, ja se edesauttaa kehittymistä. (Ashford & Tsui 1991, 270—275.)

Palautteen antamisen järjestys vaikuttaa siihen miten palaute vastaanotetaan. Palaute voidaan antaa siten, että ensin annetaan positiivista palautetta ja sen jälkeen negatiivista tai toisinpäin. Tutkimukset osoittavat, että kun ensin annetaan positiivista palautetta, ja sen jälkeen vasta negatiivista, niin se hyväksytään paremmin. Tämä johtuu siitä, että palaute otetaan vastaan helpommin, kun se aloitetaan positiivisilla kommentteilla, jolloin vastaanottajan on helpompi hyväksyä kuulemansa negatiivisenkin palaute. Sillä, mitä ensimmäiseksi sanotaan, on myös suurempi vaikutus ja merkitys kuin sillä mitä sanotaan myöhemmin. Mitä paremmin palautteen antaja on selvillä asiasta, josta antaa palautetta, niin sitä sopivampana positiivis-negatiivista palautetta pidetään (vrt. negatiivis-positiiviseen). Kun palautteen antaja ei ole ekspertti niin ei ole myöskään väliä missä järjestyksessä palaute annetaan. Yksilöt, joilla on hyvä itsetunto välttävät tai ovat välittämättä negatiivisesta palautteesta verrattuna sellaisiin, joilla on huono itsetunto. (Stone, Gueatal & McIntosh 1984, 501—505.)

3 TYÖMOTIVAATIO JA PALAUTE

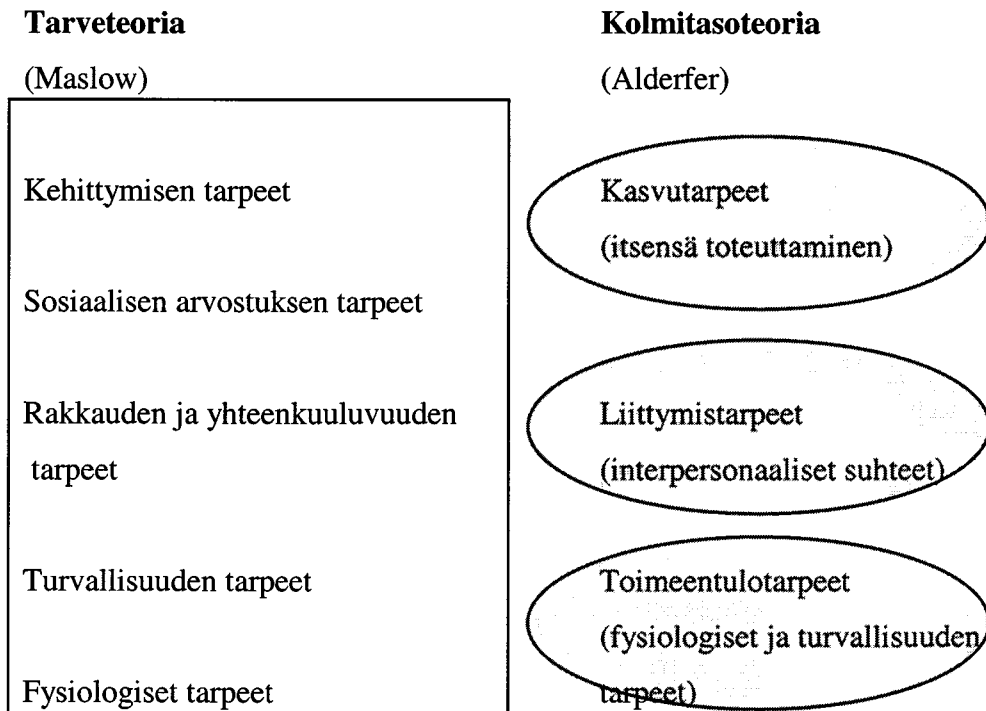
3.1 Työmotivaation määrittely

Motiivi tarkoittaa sisäistä vaikutinta, joka suuntaa toimintaa kohti päämäärää. Motiivi aktivoi yksilöä toimimaan. Tarpeet ovat puolestaan ryhmä motiiveja. Ne ovat puutostiloja jostakin oletetusta tasapainotilasta. Motivaatio on kokonaistila, jonka takana voi olla useita erilaisia motiiveja. Tila säilyy siihen saakka, kunnes tavoite on saavutettu. Motivaatioteorioita on useita. Työn kannalta tarkastelevia motivaatioteorioita on kehittynyt tämän vuosisadan alusta saakka. Tässä työssä esitellään palautteen kannalta olennaisimmat motivaatioteoriat.

Maslown (1954) tarveteoria on vahvana perustana myöhemmille motivaatioteorioille. Hän jakoi motiivit viiteen eri tasoon (ks. kuviota 1). Tarvehierarkian alimpien tarpeiden eli fysiologisten tarpeiden (kuten ruoan hankkiminen) täytyy olla ainakin osittain tyydytettyjä ennen kuin ylemmän tason tarpeisiin riittää energiaa. Kun fysiologiset tarpeet on tyydytetty melko hyvin, ihminen pyrkii tyydyttämään turvallisuuden tarpeitaan ja niin edelleen edeten kohti itsensä kehittämisen tarpeita. Teoriaa on kritisoitu sen hierarkkisyyden, jäykkyyden ja yksinkertaisuuden vuoksi. (Greenberg & Baron 1995, 129—132.) Alderferin (1972) kolmitasoteoria korjasi Maslown teoriaa. Hän jakaa ihmisen tarpeet vain kolmeen ryhmään. (ks. kuviota 2.) Alderferin mukaan tarpeiden tyydytys ei tapahdu missään hierarkkisessa järjestyksessä ja useampi kuin yksi tarvetaso voi aktivoitua samanaikaisesti.

Palautteeseen nämä yleisimmät tarveteoriat liittyvät siten, että kun organisaatiossa ymmärretään ihmisen yleiset tarpeet, niin niihin voidaan kiinnittää huomiota ja tyydyttää ne. Monet yrityksethän pitävät huolta työntekijöiden muistakin tarpeista kuin toimeentuloon ja elämiseen liittyvistä. Kun tiedetään, että ihminen haluaa tyydyttää kaikkia tarpeitaan ollakseen tyytyväinen ja sitä myötä myös tuottavampi, niin yritys voi tarjota mahdollisuuksia kaikkien tarpeiden tyydyttämiseksi. Ja mitä palautteeseen tulee, niin jotta arvostuksen ja itsensä kehittämisen tarpeet voisivat tulla tyydytetyiksi,

voi palautteella vaikuttaa asiaan. (Greenberg & Baron 1995, 129—132.) Ihminen voi kokea itsensä tärkeäksi sekä löytää suunnan kehittymiselleen palautteen ansiosta.



Kuvio 2. Maslown ja Alderferin motivaatioteoriat

Motivaatio voidaan jakaa ulkoiseen ja sisäiseen motivaatioon. Ulkoinen motivaatio tarkoittaa sitä, että yksilö työskentelee ulkoisten palkkioiden motivoimana. Näitä ovat esimerkiksi ruoka, raha status, kunnia jne. Sisäinen motivaatio puolestaan tarkoittaa sitä, että yksilö ponnistelee ollakseen vain parempi työntekijä eli koska hyvin tehty työ on arvokasta jo sinänsä. (Campbell ja Pritchard 1976.) Sisäisen motivaation omaavalle on tärkeää tekeminen eikä ulkoinen palkkio, joka tekemisestä seuraa (Deci 1975, 23). Sisäisesti motivoivat tehtävät ovat sellaisia, joissa ihminen tuntee itsensä kompetentiksi ja itsenäiseksi. Decin (1975) mukaan pyrkimys kompetenssin tunteeseen on universaali ja sisäsyntyinen. Vain haasteita kohtaamalla voi henkilö tuntea olevansa kompetentti. Ihminen siis etsii haasteita. Kun hän voi voittaa haasteet, niin hän tuntee itsensä kompetentiksi ja itsenäiseksi. (Deci 1975, 62—63.)

Käytännön kannalta on tärkeää ymmärtää sisäisen ja ulkoisen motivaation merkitys. Jos yksilö kokee olevansa vain ulkoisten voimien uhri, niin motivaatio laskee. Tämä tarkoittaa sitä, että jos työntekijä motivoituu ainoastaan rahasta, niin hänen motivaationsa on itsestä riippumaton. Henkilöt, jotka toimivat toiminnan itsensä vuoksi ja saavat siitä positiivista palautetta, tuntevat itsensä itsenäisiksi ja kompetenteiksi verrattuna ulkoisien palkkioiden vuoksi toimiviin. Sisäiset ja ulkoiset palkkiot ovat kuitenkin toisiaan täydentäviä ja vahvistavia.

Hackmanin ja Oldhamin (1980, 72—73) mukaan sisäiseen motivaatioon työssä vaikuttavat kolme seikkaa. Ensinnäkin yksilön on saatava tietoa työnsä tuloksista. Toiseksi, työntekijän tulee kokea olevansa vastuussa työnsä tuloksista. Kolmanneksi työntekijän täytyy kokea työ merkittävänä. Kun nämä kriteerit tulevat työssä täyteen, niin yksilön sisäinen motivaatio on korkea. Yksilö voi kokea työnsä merkittävänä, vaikka kukaan muu ei sitä pitäisikään merkittävänä. Useimmat ihmiset kaipaavat silti ulkopuolista tietoa siitä, kuinka merkittävää oma työ on.

3.2 Työmotivaatio ja palaute organisaatiossa

Pelkkä palaute ei välttämättä yksinään toimi positiivisella tavalla. Oikeudenmukaisuuden kokeminen työssä sekä tavoitteiden asettaminen ovat keskeisimmät tekijät, jotka vaikuttavat palautteeseen ja työmotivaatioon. Oikeudenmukaisuusteoria on kehittynyt vähitellen kognitiivisesta dissonanssiteoriasta ja sosiaalinen vaihdannan teoriasta. Sosiaalisen vaihdannan teorioissa oletetaan, että ihmiset pyrkivät tiettyyn tasapainoon vuorovaikutukseen liittyvien palkkioiden ja panostusten osalta. Vuorovaikutukseen liittyvillä palkkioilla tarkoitetaan vuorovaikutuksesta saatavaa mielihyvää, tyydytystä, hyväksyntää ja arvostusta. Työhön liittyviä palkkioita ovat myös palkka, status ja työsuhteet. Panostuksilla tarkoitetaan vuorovaikutukseen käytettyä aikaa, työpanosta, työssä käytettäviä tietoja ja taitoja sekä työmäärää. (Tribaut & Kelley 1951, Juuti 1989.)

Adamsin (1965) oikeudenmukaisuusteorian mukaan motivaation kannalta on tärkeää, että yksilö saa työstään yhtä paljon kuin antaa. Ihmiset vertaavat omia panoksiaan ja palkkioitaan muiden vastaaviin ja pyrkivät toiminnallaan tasa-arvoon ja tasapainoon. Yksilöt saattavat verrata omien ponnisteluiden ja palkkioiden suhdetta siihen, mitä on aikaisemmin työskentelyllään saavuttanut. Ihmiset voivat verrata nykyistä tilannettaan aikaisempaan työpaikkaansa tai nykyisiin työtovereihinsa. Ihmiset saattavat verrata myös muihin muissa työpaikoissa työskenteleviin ihmisiin itseään. Jos ponnisteluiden ja palkkioiden välillä vallitsee epätasapaino, ihminen pyrkii poistamaan sen. Ihminen pyrkii siis tiettyyn tasapainoon. Jos ihminen kokee, että hänen työtoverinsa ei työskentele yhtä paljon kuin hän itse, mutta saa silti samaa palkkaa, saattaa yksilö vähentää omaa panostaan, selitellä tilannetta ulkoisilla syillä tai ottaa uuden vertailukohteen, jotta saavuttaisi tasapainon. (Adams 1965.)

Palautteen kannalta voitaisiin olettaa, että työntekijä vertaa palautteen määrää aiempien kokemustensa pohjalta. Sosiaalisen vaihdannan teoriaa voisi soveltaa myös tähän. Työkontekstissa vaihdon kohteena voivat olla esimerkiksi työntekijän työpanos ja palaute. Jos työntekijästä tuntuu, että hän saa enemmän positiivista palautetta kuin on ansainnut, niin hän puolestaan yrittää työskennellä kovemmin. Työntekijä vaihtaa esimieheltään saamansa palautteen ponnisteluihin työssä. Toisaalta on havaittu, että ihmiset eivät pyri tasapainoon yhtä kovasti, jos tuntuu, että tilanne on itselle suotuisempi, kuin jos hän tuntisi olevansa huonosti kohdeltu. Kun tuottava työsuoritus palkitaan, niin työntekijät työskentelevät tehokkaammin ja sitä myötä heidän oma tyytyväisyyskin kasvaa. (Hackman & Oldham 1980.)

Mitä negatiivisempaa palaute on sitä epäoikeudenmukaisemmaksi se myös koetaan. Tämä johtuu siitä, että suurin osa työntekijöistä pitää itseään keskitasoa parempina työssään. (Geddes & Baron 1997, 434.) Ihmiset eivät halua useimmiten uskoa itsestään negatiivisia asioita, sillä se ei sovi mieluiseseen minäkuvaan. (Geddes & Linneham 1996, 339.) Toisaalta on varmasti olemassa ihmisiä, joilla on huono itsetunto. Tällöin he oletettavasti uskovat helpommin negatiivisen palautteen, koska se sopii paremmin omaan käsitykseen itsestä. Ihmiset ovat myös realistisia. Kukaan ei motiivoidu pelkästä positiivisesta palautteesta. Hyvin annettu negatiivinen palaute ohjaa parempiin suorituksiin.

Työmotivaation kannalta tavoitteiden asettamisen teoria on yksi keskeisimmistä. Teoria on merkittävä myös viestinnällisesti, sillä yksi sen perusehdoista on nimenomaan palaute. Tavoitteiden asettamisen teorian mukaan haasteelliset ja selkeät tavoitteet johtavat korkeampaan motivaatioon. Tavoitteiden tulee olla myös realistiset. Vaikean ja selkeästi määriteltävän tavoitteen oletetaan motivoivan enemmän kuin liian helpon ja epäselvän. Tavoitteiden asettamisen teorian mukaan yksilön tavoitteet säätelevät hänen tekemisiään. Mitä haastavampia tavoitteita asetetaan, sitä kovemmin yksilö ponnistelee. Jos tavoitteet ovat liian vaikeita, niin yksilö ei yritä ollenkaan. Liian helpot tavoitteet eivät myöskään motivoi. Tavoitteiden riittävä vaikeustaso, ei siis tehtävien vaikeus, johtaa yrittämiseen. (Locke 1969; Locke, Shaw, Saari & Latham 1981.)

Tavoitteiden tulee olla myös täsmällisiä, jotta niitä olisi helpompi tavoitella. Jos esimerkiksi työntekijälle sanotaan: "Tee parhaasi", niin se ei kerro tarkasti, mitä työntekijältä odotetaan. Tavoitteen tulisi olla esimerkiksi seuraavanlainen: "Tavoitteena on, että seuraavan kuukauden aikana tämä osasto hankkii yli kolmekymmentä asiakasta." Tällainen tavoite on selkeä. Tällaisen tavoitteen saavuttamisesta on myös helpompi antaa palautetta. (Locke ym. 1981.) Muut tutkimukset osoittavat myös, että tavoitteiden tarkkuudella on merkitystä. Mitä tarkemmat ja yksityiskohtaisemmat tavoitteet ovat, sitä helpompi on antaa oleellista ja tarkkaa palautetta, joka nostaa suoritustasoa. (ks. esim. Cambion & Lord 1982; Thomas & Ward 1983; Matsui, Okada & Inoshita 1983.)

Kuten edellä mainittiin, pelkät tavoitteet eivät yksinään motivoi työntekijää. Jotta tavoitteista olisi hyötyä, on saatava palautetta. Toisaalta on tutkittu myös, että pelkkä palaute ei yksinään paranna työsuoritusta. (Locke & Latham 1990.) Tavoitteet ja palaute toimivat siis yhdessä. Kolmas seikka, joka vaikuttaa suoriutumiseen on ihmisen omaan pätevyyteensä luottaminen. Jos ihminen itse ei usko saavuttavansa asetettuja päämääriä, niin hän ei voi suoriutua tehtävästä. Itseluottamus vaihtelee tilanteiden mukaan. Se syntyy ihmiselle kokemuksen kautta. (Bandura 1986.) Työntekijän tulee myös itse hyväksyä asetetut tavoitteet. Kun yksilö yhdessä esimiehensä kanssa asettaa tavoitteet, niin hänen on helpompi myös hyväksyä ne. Tämä puolestaan vaikuttaa

positiivisesti työntekoonkin. (Erez, Earley & Hulin 1985, 63.) Kaaviossa on esitetty palautteen ja tavoitteiden suhde työn kannalta. (Ilgen ym. 1979, 365.)

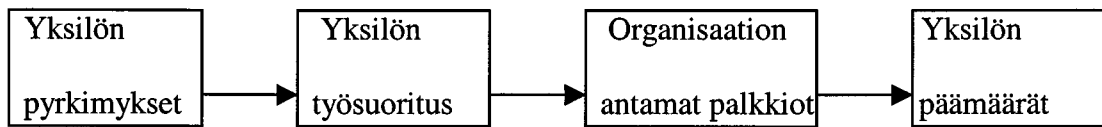
TAVOITTEET

		<i>Yksityiskohtaiset</i>	<i>Yleiset</i>
P A L A U T E	<i>Yksityiskohtaista</i>	Palaute on helposti ymmärrettävä ja hyödynnettävissä	Työsuorituksen arviointi vaikeaa
	<i>Yleistä</i>	Työntekijä itse tulkitsee palautteen	Palaute on vaikea tulkita ja soveltaa

Kaavio 1. Tavoitteiden asettamisen ja palautteen suhde. (Ilgen ym. 1979, 365.)

Tavoitteiden asettamisen teoriaan liittyy odotusarvoteoria. Sen mukaan ihmisen käyttäytyminen on seurausta hänen tietoisesta valinnastaan eri käyttäytymisvaihtoehtojen välillä. Yksilö valitsee aina vaihtoehdon, jolla on kaikkein myönteisimpiä seurauksia hänelle itselleen. Teorian mukaan odotettavissa oleva hyödyn arvo vaikuttaa motivaatioon. Vroom esitti odotusarvoteorian vuonna 1964. Hänen mielestään aiemmat teoriat eivät kuvanneet tarpeeksi monipuolisesti ihmisen motivaatiota. Odotusarvoteoria yrittää selittää, miten ihmiset toimivat ja miksi he toimivat tietyllä tavalla. Teorian mukaan ihmisen käyttäytyminen on seurausta hänen tietoisesta valinnastaan eri käyttäytymisvaihtoehtojen välillä. Ihminen valitsee todennäköisesti aina vaihtoehdon, jolla on kaikkein myönteisimpiä seurauksia yksilön kannalta. Odotusarvoteorian mukaan ihminen arvottaa vaihtoehdot, joita hänellä on. Odotukset viittaavat siihen todennäköisyyteen, joka tietyn vaihtoehdon toteutumisella on. Odotukset viittaavat myös siihen, miten todennäköisesti aiottu toimenpiteet johtavat tiettyihin seurauksiin. Työelämässä odotukset liittyvät siihen, miten todennäköisesti

tietty käyttäytyminen kytkeytyy toivottuihin seurauksiin kuten myönteiseen palautteeseen, ylennyksiin jne. Odotusarvoteoria voidaan esittää seuraavan kaavion avulla:



Kaavio 2. Odotusarvoteoria (Vroom 1964.)

Jos jokin näistä yhteyksistä ei toteudu, niin se estää yksilön motivoitumista. Jos yksilö ei myöskään itse usko tämän ketjun toteutumiseen, niin hän ei ole valmis panostamaan. Palautteen kannalta odotusarvoteoriassa organisaation antamat palkkiot ovat keskeisiä. Jos henkilö siis havaitsee, että hänen suorituksestaan seuraa riittävästi mielihyvää tuottavia tuloksia, niin hän motivoituu ponnistelemaan. Ponnistelun määrä ja voima riippuu odotettavissa olevan tuloksen arvosta. Palautteen hyväksymiseenkin vaikuttaa odotukset. Jos yksilö odottaa saavansa tietynlaista palautetta ja palaute onkin hänen odotuksistaan poikkeavaa, niin hänen on vaikea hyväksyä sitä. Toisaalta positiivinen palaute hyväksytään silti, vaikka yksilö olisikin odottanut negatiivista palautetta. Se saattaa olla jopa tyydyttävämpää, kun sitä ei ollut osannut odottaa. (Vroom 1964; Shrauger 1975, 592.) Saattaa olla kuitenkin niin, että jotkut ihmiset eivät ponnistele suoraan jonkin palkkion motivoimana, vaan koska aihe tai asia on itsessään niin kiinnostava. Palkkioksi voisi tällöin tietenkin laskea mielihyvän, jonka yksilö ponnisteluista saa. Ihmisen päämäärät saattavat sitä paitsi olla täysin riippumattomia organisaation palkkioista. Esimerkki tällaisesta on juuri mielihyvä.

3.3 Esimies motivoijana organisaatiossa

Esimiehellä on osavastuu alaistensa motivoinnissa. Alaisia tulisi kannustaa käyttämään kykyjään organisaation hyväksi. Tämä ei ole helppoa, sillä työntekijä saattaa pitää työtään epämieluisena tai tylsänä. Saattaa olla vaikeaa sovittaa työntekijän ja organisaation tavoitteita yksiin. Johtoportaalla on monia erilaisia keinoja motivoida

työntekijöitään. Koska esimiehellä on valtaa, niin työntekijä saattaa motivoitua jo pelkästään rangaistuksen pelosta. Yleensä kuitenkin valta ja sen käyttö työntekijöiden motivoimiseksi aiheuttaa vastustusta. (Koehler ym. 1981.) Tätä käsitystä tukee Cusellankin (1982) tutkimukset.

Esimies voi käyttää motivoimiskeinona rahapalkkioita (Juuti 1989). Tutkimusten mukaan raha ei kuitenkaan motivoi kuin hetkellisesti. Etenkin jos työntekijät ovat eriarvoisessa asemassa palkan suhteen, niin raha laskee motivaatiota. Palkalla ei ole merkitystä sen jälkeen, kun elämiselle välttämättömät tarpeet ovat tulleet jo tyydytyksi. Kilpailun käyttäminen motivoimiskeinona on yksi mahdollisuus. Esimies voi luvata palkankorotuksen tai ylennyksen sille, joka suoriutuu parhaiten. Kilpailu saattaa huonontaa kuitenkin työpaikan ilmapiiriä, etenkin jos työntekijät työskentelevät yhdessä. Holhoava esimies tyyli motivoi työntekijöitä olemaan lojaaleja ja miellyttäviä esimiestä kohtaan, jolloin työmotivaatio nousee. Tällöin usein tulee eteen tilanne, jossa esimies koetaankin liian holhoavana, ja liian vähäinen vastuu ja luottamus ei kohota motivaatiota. (Koehler ym. 1981.)

Palautteen antajan asiantuntemus sekä palautteen arvo vaikuttavat sisäiseen motivaatioon työssä. Cusella (1982) testasi tätä tutkimuksissaan. Tutkimukset osoittivat, että suullinen korkean asiantuntisuuden omaavalta henkilöltä saatu palaute suorituksesta nosti sisäistä motivaatiota enemmän kuin huonon asiantuntisuuden omaavalta henkilöltä saatu palaute. Palautteen arvo, joka tässä tutkimuksessa oli joko positiivinen tai neutraali ei puolestaan vaikuttanut motivaatioon. Näiden kahden yhteisvaikutus näytti kuitenkin vaikuttavan positiivisesti motivaatioon. Eli mitä asiantuntevampi oli palautteen antaja ja mitä positiivisempi oli palaute, sitä enemmän se vaikutti motivaatioon myönteisesti. (Cusella 1982.) Myös uudemmat tutkimukset ovat vahvistaneet sen, että mitä paremmin palautteen antaja on selvillä työntekijän työnkuvasta, sitä oikeudenmukaisemmalta negatiivinenkin palaute tuntuu. (Geddes & Linnehan 1996.) Toisaalta voisi ajatella, että tähän vaikuttaa myös palautteen määrä siten, että jos ei palautetta saa kovin usein, niin keneltä tahansa saatu palaute voi nostaa motivaatiota.

Kyky vaikuttaa alaisiin on esimiestyössä eräs tärkeä menestymisen salaisuus. Ensijainen vaikuttamisen menetelmä on palautteen antaminen. Esimies voi käyttää erilaisia taktiikoita vaikuttaessaan alaisiin. Nämä keinot vaikuttavat puolestaan alaisten motivointiin. (Falbe & Yukl 1992.) Yukl ja Tracey (1992) ovat nimenneet yhdeksän erilaista taktiikkaa, joita esimiehet käyttävät. Nämä ovat: järkeen vetoaminen, innoittaminen, konsultointi, kiittäminen, vaihtokauppojen ehdottaminen, henkilökohtaisuuksiin vetoaminen, liittoutuminen, velvollisuuksiin vetoaminen ja painostus. Taktiikat voidaan nähdä osaltaan myös erilaisina palautteen muotoina. Tehokkaimpina keinoina tutkimusten mukaan voidaan pitää järkeen vetoamista, innoittamista ja konsultointia. Tehottomimmat keinot ovat puolestaan painostus, liittoutuminen ja velvollisuuksiin vetoaminen. Innoittamista, kiittämistä ja painostusta käytetään eniten alaisiin kohdistuvassa viestinnässä. Näillä on luonnollisesti erilaiset vaikutukset. Painostus aiheuttaa negatiivisia tunteita vastaanottajassa, kun taas kiittäminen ja innoittaminen saavat yleensä aikaan toivotun muutoksen käyttäytymisessä. (Yukl & Tracey 1992, 533.)

Kehityskeskustelut ovat yksi yleisimmistä nykyajan yritysten käyttämistä palautteenantomuodoista. Esimies-alaiskeskustelut on yhteisnimi useanlaiselle keskustelutyypille esimiehen ja alaisen välillä. Ammatilliset keskustelut esimiehen ja alaisen välillä kantavat monenlaisia nimiä esim. tavoite- tai tuloskeskustelu, henkilösuhdekeskustelu, työsuhdekeskustelu, arviointikeskustelu, budjetoitikeskustelu, tilanearviointikeskustelu, kehityskeskustelu, suunnittelukeskustelu. (Juuti 1990.) Kehityskeskustelun tarkoituksena on organisaation kehittäminen. Kun yksilöt kehittyvät työssään ja ammatissaan, niin koko organisaatiolla on mahdollisuus kehittyä. Kehityskeskustelu antaa mahdollisuuden työntekijöille ilmaista ajatuksiaan, ideoitaan ja toiveitaan. Toisaalta myös esimiehellä on tällöin mahdollisuus saada palautetta johtajuudestaan ja kehittyä johtajana. Kehityskeskustelun tarkoituksena on myös varmistaa, että kaikki puhaltavat yhteen hiileen ja että oikea henkilö työskentelee oikeassa tehtävässä.

Palautteen kannalta kehityskeskustelun tulisi tyydyttää yksilön perustarpeita. Yksilön tulisi kokea itsensä hyödylliseksi. Työntekijän täytyy kokea kuuluvansa työyhteisöön ja saada palautetta työpanoksestaan. Työntekijällä on myös mahdollisuus an-

taa palautetta, joka nostaa motivaatiota. Yksilö voi näin kokea voivansa vaikuttaa työpaikkansa asioihin. Kehityskeskusteluita tulisi käydä ainakin kaksi kertaa vuodessa tai useammin. Mitä useammin keskusteluja käydään, sitä paremmat mahdollisuudet on muutokseen ja kehitykseen. Jatkuvuus näillä keskusteluilla on tärkeää. (Rontty-Östberg & Rosendahl 1998.) Kehityskeskustelut eivät kuitenkaan välttämättä ole ainoana palautteen muotona hyviä, sillä niitä käydään niin harvoin.

Esimiehen rooli on siis olennainen jatkuvan palautteen antajana. Koska palautteella on todistettavasti niin olennainen merkitys motivaatiolle, tuottavuudelle ja työssä viihtymiselle, niin sen määrä ja laatu ovat tärkeitä. On siis selvitettävä, kuinka esimiehet kokevat roolinsa palautteen antajina sekä mitkä ovat alaisten kokemukset toisena osapuolena.

4 TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN

4.1 Tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten esimiehet ja alaiset työyhteisössä kokevat palautteen. Aikaisemmat tutkimukset viittaavat siihen, että alaiset eivät saa tarpeeksi palautetta. Tässä tutkimuksessa halutaan selvittää kuitenkin palautteen kokemista sekä vastaanottajan että antajan näkökulmasta syvemmin. Palautteeseen liittyy niin monet muutkin tekijät kuin sen riittävyys. Empiirisen tutkimuksen avulla yritetään selvittää mitä palaute työyhteisössä on, miksi se on mitä on ja mitä sen pitäisi olla. Tutkimuskysymyksiä muotoutui kolme:

1. Millaisia palautekäytänteitä yrityksellä on käytössä?
2. Miten alainen kokee esimieheltään saamansa palautteen?
3. Miten esimies kokee antamansa palautteen?

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen tarkoituksena on selvittää, miten palautetta yrityksessä annetaan. Tarkoitus on selvittää sekä muodolliset palautteenantotavat että epämuodollisen palautteen käytäntöä. Toista tutkimuskysymystä tarkastellaan alaisen näkökulmasta. Kysymyksen kautta yritetään hahmottaa myös mahdollisia taustatekijöitä, jotka saattavat vaikuttaa käsityksiin. Kolmannen tutkimuskysymyksen avulla yritetään valottaa palautteen toisen osapuolen käsityksiä, jotta saataisiin mahdollisimman kattava kuva palautteesta esimies-alaisviestinnässä.

4.2 Tutkimusnäkökulma ja -menetelmä

Tämä tutkimus on laadullinen. Tässä tutkimuksessa päätarkoituksena on kuvata ja ymmärtää palautetta alaisen ja esimiehen vuorovaikutuksessa. Deskriptiivisessä tutkimuksessa pyritään kuvaamaan jonkin ilmiön tai tapahtuman yleisiä piirteitä, luonnetta sekä yleisyyttä. (Uusitalo 1991, 61—62.)

Tässä tutkimuksessa käytetään aineistonkeruumenetelmänä teemahaastattelua. Teemahaastattelu on avoimen haastattelun ja lomakehaastattelun välimuoto. Teemahaastattelua kutsutaan myös puolistrukturoiduksi tai puolistandardoiduksi haastatteluksi, koska haastattelija ohjaa haastateltavaa puhumaan tietyistä ennalta valitsemista aiheista. Teemahaastattelu on hyvä silloin, kun tutkimuksen kohteena on emotionaalisesti arat aiheet, kun halutaan selvittää heikosti tiedostettuja seikkoja, kun muistamattomuuden arvellaan tuottavan virheellisiä vastauksia tai kun tutkitaan ilmiötä, joista haastattelijat eivät ole tottuneet päivittäin keskustelemaan. Kysymyksiä ei muotoilla täsmällisiksi, vaan haastattelun pohjana toimii teemaluettelo, joka ohjaa keskustelua. Teemojen järjestys ei tarvitse olla sama kaikilla. Tärkeintä on, että kaikki teemat vain tulevat käsitellyksi. (Tamminen 1993, 100—101.) Tämän tutkimuksen kannalta teemahaastattelun käyttöä puolsi juuri se, että palautteeseen saattaa liittyä paljon heikosti tiedostettuja seikkoja. Palautteesta keskustellaan varmasti paljon, mutta usein palaute on epämuodollista, jolloin sitä on vaikea erottaa muusta viestinnästä.

Teemahaastattelun vahvuus on se, että teemojen yhteydessä on mahdollista tehdä lisäkysymyksiä haastateltavan antamien vihjeiden perusteella. Mahdollisuus tarkentaviin kysymyksiin on myös tärkeä, sillä vain siten voi yrittää varmistaa, että haastateltavan ajatukset tulivat ymmärretyksi. Haastattelijan tulisi olla neutraali, mutta jos hän kokee tarpeelliseksi sanoa jotain helpottaakseen keskustelun etenemistä, niin se on sallittua. (Tamminen 1993, 100—101.)

Teemahaastattelu on nopeampi tapa kerätä tietoa kuin avoin haastattelu, sillä teema-alueet on ennalta määrätty. Lomakehaastatteluun nähden teemahaastattelun edut kä-

vivät jo edeltä selväksi — teemahaastattelusta päästään syvällisempään tietoon käsiksi. Teemahaastattelussa käytetyt teemat takaavat sen, että kaikkia aiheita tulee käsiteltyä edes jonkin verran jokaisen haastateltavan kanssa. Teemat auttavat tukijaa myös aineiston analysoinnissa, sillä teemat ohjaavat ainakin alustavasti aineiston purkua. (Hirsjärvi & Hurme 1991, 38.)

Teemahaastattelu oli tarkoituksenmukainen menetelmä, sillä lomakehaastattelu olisi ollut ongelmallinen, koska kukin ihminen käsittää palautteen yksilöllisesti. Oli siis tärkeää selvittää kunkin kohdalla, miten palaute käsitettiin, väärinkäsitysten välttämiseksi. Teemahaastattelurunkoa testattiin yhdellä esihaastattelulla. Tämä osoitti, että teemoja oli riittävästi ja että käsitteet olivat ymmärrettävissä. Esihaastattelu kesti 50 minuuttia eikä sitä nauhoitettu.

Haastateltaessa käsiteltiin seuraavia teemoja:

- työssä viihtyminen

Tällä haluttiin selvittää, että viihtyvätkö ihmiset työssään ja vaikuttaako palautetyytyväisyys työssä viihtymiseen.

- työpaikan ilmapiiri

Tämän teeman avulla haluttiin hahmottaa työpaikan ilmapiiriä, sillä ilmapiiri saattaa vaikuttaa myös palautteeseen. Jos ilmapiiri on avoin, niin se saattaa vaikuttaa siihen, että palautettakin annetaan avoimesti.

- suhde esimieheen

Tämän taustatekijän vaikutusta haluttiin kysyä siksi, että se saattaisi vaikuttaa myös palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen.

- hyvän esimiehen ominaisuudet

Alaisen ja esimiehen odotukset saattavat olla erilaiset siitä, millainen on hyvä esimies. Mikäli odotukset menevät ristiin, niin siinä saattaa olla vaarana, että palautekin mielletään eriarvoiseksi.

- oikeudenmukaisuus

Mikäli työntekijä ei koe olevansa oikeudenmukaisesti kohdeltu, niin se vaikuttaa negatiivisesti motivaatioon. Tämä teema selventää työntekijöiden motivaatiota ja sitä, kokeeko työntekijät saavansa oikeudenmukaisesti palautetta.

- motivoituminen työhön

Myös muut tekijät, jotka vaikuttavat motivaatioon, haluttiin selvittää, sillä ne saattavat vaihdella ja olla aivan erilaiset esimiehillä ja alaisilla.

- yrityksen palautekäytänteet

Kaikki yrityksen palautekäytänteet eivät ole varmasti näkyviä. Tarkoitus oli siis selvittää, mitä ovat näkyvät, mutta myös piilossa olevat palautteenantotavat.

- kehityskeskustelut

Lähes jokaisessa työyhteisössä käydään nykyään kehityskeskusteluja. Tämän teeman yhteydessä haluttiin saada selville, että ovatko kehityskeskustelut olennaisia juuri palautteen antamisen kannalta.

- palautteen tärkeys työssä

Kaikki ihmiset eivät välttämättä tarvitse yhtä paljon palautetta kuin toiset. Kenelle palaute on tärkeää ja milloin se olisi tärkeää, olivat kysymyksiä, joilla tähän teemaan pureuduttiin.

- palautteen antaminen

Tämän teeman kautta haluttiin saada tarkka selvitys siitä, miten palautetta annetaan, missä sitä annetaan ja millaista palaute on.

- syyt palautteen antamisen vähyydelle

On tärkeää yrittää selvittää, miksi palaute ei joskus toimi halutulla tavalla. Ihmiset todennäköiset selittävät tätä jollakin.

- palautteen vastaanottaminen

Palautteen vastaanottaminenkaan ei ole itsestään selvää. Jotkut ihmiset saattavat

loukkaantua helpommin kun taas toiset kaipaavat enemmän kritiikkiä. Miten ihmiset ottavat vastaan palautetta ja miksi vastaanottaminen on joillekin helpompaa kuin toisille? Muun muassa näiden kysymysten avulla yritettiin valottaa palautteen vastaanottamista.

- hyvä ja huono palaute

Ihmisillä saattaa olla erilaisia käsityksiä siitä, millaista on positiivinen ja negatiivinen palaute. Jotta voisi oppia paremmaksi palautteen antajaksi, niin on tärkeää selvittää, millaisia käsityksiä yksilöillä on positiivisesta ja negatiivisesta palautteesta.

- kehitysehdotukset

Jotta palautteen antamisessa sekä vastaanottamisessa voisi kehittyä, niin sitä on jostain kautta kehitettävä. Ihmiset, jotka elävät itse siinä työyhteisössä, jota olisi tarkoitus kehittää, ovat parhaita vastaamaan myös siihen, kuinka palautetta voisi kehittää.

4.3 Haastatellut

Tutkimus suoritettiin eräässä kansallisessa Keski-Suomen teollisuudenalan yrityksessä. Kriteerinä tutkimushenkilöiden valinnalle oli työn luonne. Tutkimukseen haluttiin nimenomaan toimihenkilöitä (eikä suorittavaa linjatyötä tekeviä). Tämä sen vuoksi, että toimihenkilöt tekevät usein ajattelutyötä, jonka tulokset eivät ole aina konkreettisesti mitattavissa. Tällöin työn tulosta on vaikea joskus nähdä, jolloin palaute itse työstä saattaa jäädä vähäisemmäksi.

Yrityksen henkilöstöpäällikkö valitsi koehenkilöt. Koska henkilöstöpäällikkö oli uusi, hän ei tuntenut kunnolla yrityksen henkilöstöä. Tämä oli hyvä seikka valittaessa koehenkilöitä. Haastatellut tulivat siis valittua suhteellisen sattumanvaraisesti. Henkilöt olivat eri osastoilta eli kenenkään haastatellun esimiehen alaista tai haastatellun alaisen esimiestä ei haastateltu. Tällä haluttiin välttää mahdollisuus, että haastateltava ei uskaltaisi kertoa kaikkea rehellisesti pelätessään sitä, että vastaukset olisivat ristiriidassa esimiehensä tai alaisensa vastausten kanssa.

Haastatellut olivat toimihenkilöitä. Heidän työympäristönsä oli toimisto. Haastateltujen iät vaihtelivat 33 vuodesta 58 vuoteen. Esimiehiä oli viisi, joista miehiä neljä. Alaisia oli myös viisi, joista naisia oli kolme. Kaikki olivat olleet samassa yrityksessä töissä vähintään yli yhdeksän vuotta. Tutkimushenkilöt suhtautuivat myönteisesti aiheeseen eli he kokivat aiheen tärkeäksi. Monet vähätelivät joko haastattelun alkessa tai tutkijan lähtiessä omia tietojaan asiasta tyyliin "toivottavasti tästä oli edes jotain hyötyä" tai "et kai kysele mitään vaikeita". Muutama haastateltava varmisti haastattelun aikana, että keskustelu oli todellakin vain tutkijan ja haastateltavan välinen, kertoessaan työpaikan arkoja aiheita. Yleensä haastateltavat myös madalsivat ja hiljensivät ääntään kertoessaan aroista aiheista. Se, että haastatellut uskalsivat kertoa myös arkoja asioita, kertoi luottamuksellisesta ilmapiiristä haastattelutilanteesta.

Haastattelut suoritettiin 26.5. —5.6.1998 välisenä aikana. Ne kestivät 37 minuutista 76 minuuttiin ja nauhoitettiin. Kaikki haastateltavat tuntuivat suhtautuvan myönteisesti nauhoitukseen. Haastattelut suoritettiin työajalla. Kahta lukuun ottamatta haastattelut suoritettiin haastateltavan työhuoneessa. Vain yksi haastattelu käytiin sellaisessa paikassa, jossa ulkopuolisten työtovereiden oli mahdollista kuulla haastattelu. Tämä osoitti sen, että haastateltava pystyi puhumaan avoimesti kaikkien kuullen asioista. Vastaukset tässä tapauksessa olivat mielestäni yhtä henkilökohtaisella tasolla kuin muidenkin haastatteluissa.

Haastattelut aloitettiin taustakysymyksillä, kuten haastateltavan ikä, työtehtävä, työvuodet, koulutus ja työssä viihtyminen. Tästä oli johdonmukaisinta edetä ilmapiiristä kysymiseen. Kaikkien kohdalla haastattelu alkoi siis samoilla kysymyksillä. Jatkossa teemat saattoivat vaihdella paikkaa, sillä jotkut haastateltavat vastasivat tietämättään useaan teemakysymykseen muissa yhteyksissä. Joitakin teemoja kysyttiin suoraan esimerkiksi: "Viihdytkö työssäsi?" Palautteeseen johdateltiin siis kysymällä ensin työstä ja työtehtävistä yleensä. Palautteen antamisen vähyyteen liittyvät syyt tulivat esille kysymällä "Miksi" -kysymyksiä: "Miksi sitten jotkut eivät anna palautetta?" Hyvän esimiehen ominaisuuksia kysyttiin avoimesti esimerkiksi: "Millainen on siten hyvä esimies?" Kysymysten esittämisen järjestys vaihteli riippuen haastattelutilanteesta. Joidenkin kohdalla vastaukset löytyivät nopeasti, kun taas jotkut haasta-

teltavat eivät vastanneet kysymykseen suoraan, vaan kiertäen. Joissakin tapauksissa joku teema jäi kokonaan käsittelemättä, sillä haastateltava ei vastannut kysymykseen suoraan, vaan poikkesi aiheesta, vaikka kysymyksen muotoili uudelleen.

4.4 Aineiston käsittely

Haastatteluaineisto litteroitiin tarkasti. (ks. Liite 1.) Vastaukset jaettiin teemoittain. Jotkin teemat jäivät suppeimmiksi kuin alunperin oli odottanut, sillä haastateltavilla oli joko niin yksiselitteisiä mielipiteitä aiheesta tai he eivät osanneet vastata kysymykseen ollenkaan. Lopulliset teemat eivät olleet samoja kuin alkuperäisessä suunnitelmassa, vaan ne muotoutuivat aineiston pohjalta. Vasta haastattelutilanteessa huomasi, mitkä asiat palautteessa olivat tärkeitä alaisten ja esimiesten mielestä.

Haastatteluaineisto analysoitiin teemoittamalla esimiesten ja alaisten vastaukset sopiviin alaluokkiin. Näitä olivat työssä viihtyminen, ilmapiiri, oikeudenmukaisuus, motivaatio, hyvän esimiehen ominaisuudet, hyvä ja huono palaute, selitykset palautteen antamiselle, palautteen vastaanottaminen, spontaani palkitseminen, kehitysehdotukset, palautteen määrä ja laatu, kehityskeskustelut ja palautteen antamisen käytännöt. Tämän jälkeen motivaatio, ilmapiiri, työssä viihtyminen, hyvän esimiehen ominaisuudet sekä oikeudenmukaisuus erotettiin kuuluvaksi taustatekijöihin, sekä kehitysehdotukset omaksi luokakseen. Kehityskeskustelut, spontaani palkitseminen ja muu palaute erotettiin palautekäytännöiksi. Käsitteet palautteesta oli suurin teemaluokka. Sen alle kuuluivat arkipäivän palautteen määrä ja laatu, palautteen arvo, esimiesten ja alaisten attribuutiot palautteen antamiselle ja palautteen vastaanottaminen. Tämä luokittelu vei aikaa eniten ja se muuttui koko ajan tuloksia raportoidessa.

Tulosten raportoinnissa käytettiin alaisista koodeja A1—A5 ja esimiehistä E6—E10. Tämä ei ollut alkuperäinen haastattelujärjestys. Tutkijan “T” kommentit on kursivoitu. Muut merkit esimerkeissä olivat: -- = tekstiä lyhennetty, ... = epäröinti, miettimistäuko.

5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

5.1 Taustatekijät

Alaisen ja esimiehen väliseen suhteeseen vaikuttaa monet ulkoiset seikat. Pelkkä viestinnän määrä tai useus ei riitä kertomaan vuorovaikutussuhteen luonteesta. Organisaation kulttuuri vaikuttaa siihen, millainen suhde on edes mahdollinen alaisen ja esimiehen välillä. Jos yritys pitää tärkeänä esimies-alaisuuden toimivuutta ja toiminnallaan panostaa siihen, on esimiehellä ja alaisella edellytykset hyvän vuorovaikutussuhteen luomiselle. Jokaisen yksilöllinen käyttäytyminen, asenteet, arvot ja tottumukset vaikuttavat myös vuorovaikutussuhteen toimivuuteen. Toisaalta, vanhoja tapoja ja tottumuksia on vaikea yksin muuttaa isossa organisaatiossa. Muutos vaatii koko yrityksen panosta. Yleinen ilmapiiri vaikuttaa viihtyvyyteen ja tyytyväisyyteen. (Juuti 1989.)

Ilmapiiri haastateltavien mielestä eri osastoilla vaihteli. Joillakin osastoilla oli haastateltavien mielestä erittäin hyvä ilmapiiri, toisilla osastoilla oli heidän mielestään parantamisen varaa. Alaisten mielestä huono ilmapiiri johtui muutoksista, joita yrityksessä oli tehty. Myös kilpailuhenki aiheutti kitkaa joillakin osastoilla. Alaiset olivat myös sitä mieltä, että työtahdin kiristyminen oli aiheuttanut ilmapiirin huononemista joillain osastoilla.

T: "Millainen ilmapiiri?"

A1: "Hyvin ristiriitaiset, ku on epävarmuutta tässä ja sitte esimiesten välillä tiettyä ristiriitaisuutta eli ei oo kauheen hyvät."

A4: "Paras kaikista."

A3: "Tekemisen meininki, hyvin nopee tempoista."

Kaikki haastateltavat viihtyivät kuitenkin työssään. Suuret muutokset yrityksessä oli-

vat kasvattaneet pelkoa irtisanomisista. Joillakin osastoilla työpaineet ovat aiheuttaneet ongelmia. Esimiehet puolestaan epäilivät myös suurten muutoksien pelottavan ihmisiä.

T: "Millainen ilmapiiri?"

E8: "Täällä (tällä osastolla) on tosi hyvä (ilmapiiri), täällä on ollut aina. Täällä on joitain osastoja, joissa ei oo ollenkaan hyvä henki."

E9: "Kokonaisuutena hyvä, mutta olemme tietenkin samanlaisissa paineissa kuin muuallakin tämän kokoisissa...yhteiskunnassa ja teollisuudessa muutenkin."

E10: " [-] pikkuinen semmonen uhkailun maku, muutamia ihmisiä on nyt heitetty täs aika pahalla hengellä pellolle..."

Koettuun ilmapiiriin vaikuttaa yrityksen toimintatapojen lisäksi se, kuinka paljon itse esimies on kiinnostunut alaisistaan. Hyvältä esimieheltä odotetaan monenlaisia taitoja. Esimies on avainasemassa avoimen ilmapiirin luomisessa. Hänellä on enemmän päätösvaltaa ja vaikutusmahdollisuuksia kuin alaisilla. (Juuti 1989.) Alaisilta kysyttiin, millainen esimies on heidän mielestään hyvä. Kaikki alaiset toivat vastauksiinsa esiin sen, että hyvä esimies on ennen kaikkea avoin. Avoimuus liitettiin työpäikan ilmapiirin avoimuuteen, johon esimies pystyi omalla käytöksellään ja esimerkillään vaikuttamaan. Avoimuus tarkoitti myös sitä, että esimies puhuisi asiat avoimesti julki, ja että esimiehen kanssa voisi olla mahdollisuus puhua myös muistakin kuin työasioista. Avoimuus liitettiin siis viestinnälliseen avoimuuteen.

T: " Millainen sitten on hyvä esimies?"

"Avoimuus, ettei tarvi miettiä kuinkahan paljon tässä on takana taas."(A3)

"Sanotaan mitä ajatellaan eikä ruveta sitte selän takana vatvomaan."(A4)

"Avoimuus, semmonen persoonaltaan avoin. Se välittyy onko sulkeutunut vai avoin, sulkeutuneelle voi olla vaikeeta viedä läpi keskusteluita."(A5)

Esimiehet eivät maininneet avoimuutta hyvän esimiehen kriteeriksi. Heidän mielestään hyvän esimiehen oli oltava ensisijaisesti luotettava. Luottamus tarkoittaa sitä, että esimiehen on seisottava sanojensa takana ja otettava vastuu viime kädessä. Esimiehet pitivät tärkeänä myös vastuun antamista, alaisten tulisi saada tehdä työnsä mahdollisimman itsenäisesti. Esimiehet arvostivat työntekijöitään ja olivat valmiita seisomaan myös heidän virheittensä takana. He arvioivat itsensä luotettaviksi.

T: "Millainen on hyvä esimies?"

E6: "Kuitenkin tarvitaan se isähahmo, joka ottaa viime kädessä vastuun. Ja sitten jos tulee semmonen tilanne, että jonku pitää sanoa mitä tehdään, niin sieltä se tulee se tuki ja turva sinne, päätös."

E8: "...niin paljon valtuuksia kuin ikinä vaan uskaltaa antaa, kyllä se sinne kolahtaa jossain (*Otaks sä vastuun?*) mähän oon, ilman muuta. Se käytännössä tarkoittaa sitä että tää porukkaahan on tottunut tekeen hirveen itsenäistä työtä [--] ja jos joku moka tapahtuu, niin mähän en voi sanoa että sä teit sen, vaan kyllä mun täytyy olla niinku tukena siinä, aivan niinku täysin, koska muuten se sortuu kokonaan se homma."

E10: "Ainakin se, ettei vedä mattoja jalkojen alta. Pitää niin kova luottamus olla esimiehen ja alaisten kanssa. [--] ...jos mä oon antanu niille vallan, niin mun pitää olla sinne vaikka niitten virheitten takana."

Muut alaisten mainitsemat hyvän esimiehen kriteerit liittyivät viestinnän taitoihin. Hyvältä esimiehiltä odotettiin päättämiskykyä, palautteen antamisen taitoja, neuvottelutaitoja, hyvää ihmistuntemusta ja kiinnostuneisuutta ihmisiin. Myös joustavuus kuului alaisista hyvän esimiehen ominaisuuksiin.

"...herkkyyttä ihmisten suhteen, ettei kaikkee tarvi sanoa ääneen ja että on kiinnostunut ihmisistä, ei tuu pelkästään tekeen sitä työtä vaikka insinöörinä, täytyy olla kiinnostunut ihmisistä."(A5)

"Joka käyttää maalaisjärkeä eli ei oo niuhottaja, ettei voi mistään joustaa. [--] Sitte sellanen, jonka kaa voi keskustella vapaasti ja joka ottaa kritiikkiäki vastaan, ei siitä loukkaannu. Antaa palautetta puolin jos toisinki, ja varmaan seki että voi puhua muistaki ku työasioista."(A4)

"Pitää olla semmonen kuitenkin jämäkkä, ett jos tulee kuitenkin semmonen paikka, niin se osaa sanoo ett tää on nyt näin, silti käyttää harkintaa siinä [--] ett se ei oo semmonen ett se ei vois muuttua, ett siitä voi jotenki viel neuvotella, mutt se ett se pystyy päättämään asioita."(A2)

Myös esimiehet kokivat, että hyvän esimiehen oli oltava ihmisistä kiinnostunut, ja alaisten työ oli tunnettava, jotta pystyisi toimimaan osana koko yhteisöä sekä antamaan palautetta olennaisista asioista. Osa esimiehistä oli sitä mieltä, että esimiehen on oltava ammattimies, alansa asiantuntija. Osa puolestaan katsoi asiantuntisuuden toissijaiseksi kriteeriksi, ensisijaisen kriteerin painottuessa ihmissuhdetaitoihin.

"On erittäin poikkeuksellista, jos asiantuntija on hyvä esimies [--] ett sillä pitäis olla niinku esimiesominaisuuksia ekaks ja sitte on mahdoton meriitti, jos tietääki siitä hommasta jotain."(E8)

Alaiset odottivat hyvältä esimieheltä myös luotettavuutta ja oikeudenmukaisuutta. He arvostivat sitä, että esimies tunsi alansa ja että hänellä olisi työkokemusta. Alaiset luottivat esimiehiinsä paljon. Hyvän esimiehen odotettiin olevan tasaveroinen alaisensa kanssa. Auktoriteetin taakse ei saanut piiloutua. Haastatellut eivät itse olleet kokeneet tullessa epäoikeudenmukaisesti kohdelluiksi. Palkka-asiatkin olivat alaisten mielestä oikeudenmukaisesti hoidettu esimiehen puolelta, vaikka palkkaan eivät kaikki olleetkaan tyytyväisiä. Esimiehillä ei alaisten mukaan ollut kovin paljon vaikutusmahdollisuuksia palkkaan liittyvissä asioissa.

"Olis hyvä että olis sitä työkokemusta edes jonkun verran siltä alalta. [--] sitt se täytyis olla ei nyt ehdottoman mutt mahdollisimman tasapuolinen ja oikeudenmukainen, se on joskus todella vaikeaa, tulee semmosia tilanteita, ja vaikka se kuinka oliskin, niin se riippuu alaisten määrästä, ett jos se on isokin, niin aina löytyy niitä ett no nyt ei menny oikein. Silleen se homma pitää hoitaa ettei sen alaisten joukos oo ett se suosii jotain. Mä oon sitä mieltä että kaikista ei oo esimiehiks, ei niistä vaan ole [--] jos se menee sillä tavalla että pitää mennä jonku auktoriteetin taakse `sä nyt olet siellä jossain alempana ja mä oon pomo`, ei se toimi."(A2)

Autoritaarinen johtamismalli ei kuulunut esimiestenkään mielestä hyvän johtajan ominaisuuksiin. Myös esimiesten mielestä hyvän esimiehen tulisi olla tasa-arvoinen työntekijä alaisensa kanssa.

E6: "Se on semmonen (hyvä esimies), joka on osa sitä porukkaa. Semmonen ei oo hyvä, joka istuu siellä omassa huoneessa ja kertoo muille miten asiat pitää tehdä ja nostaa ittiesä muitten yläpuolelle, kyl hyvä esimies on yks porukasta."

T: "Mistä johtuu ett jotkut on tällasia omassa huoneessa istujia?"

E6: "...mä luulen että esimiehet, jotka on epävarmoja, jotka ei ehkä tunne mitä porukka tekee, niin hänellä ei oo oikeestaan muuta vaihtoehtoo ku ottaa semmonen rooli, että minä sanon mitä täällä tehdään ja te teette mitä minä sanon."

T: Luuleks että on muuttunu tää täs kahdenkymmenen viime vuoden aika, että hierarkisuus olis madaltunut?"

E6: "Kyllä varmasti on, mutta onhan tää x hyvin vanhakantainen vielä. Uskaltaisin sanoo että johdollaki on semmonen asenne, että minä olen johtaja ja minä sanon ja muut kuuntelee ja porukka elää sen mukaan vaikka omassa sisimmässä protestoi sitä vastaan."

Esimiehistä fyysinen läheisyys oli tärkeää avoimen vuorovaikutussuhteen luomiseksi.

"...niin paljon ku mahdollista niin hoidan asiat tuol, ku se on niin lähellä, enemmän ku sähköpostilla..."(E8)

Alaiset kokivat pääsääntöisesti tullessa oikeudenmukaisesti kohdelluksi, mutta monet uskoivat silti, että yrityksessä saatettiin kohdella työntekijöitä epäoikeudenmukaisesti. Alaisista yksilöiden korostaminen isossa yrityksessä oli joskus epäoikeudenmukaista. Alaisten mielestä täydellinen oikeudenmukaisuus olisi jopa mahdotonta käytännössä, vaikkakin siihen olisi pyrittävä. Myös esimiesten mielestä oli vaikeaa olla täysin oikeudenmukainen, koska joidenkin ihmisten kanssa tuli paremmin toimeen kuin toisten. Esimiehiä askarrutti se, että kuinka edes pystyy kohtelemaan alaisia täysin oikeudenmukaisesti, koska joidenkin alaisten kanssa joutui olemaan tekemisissä enemmän kuin toisten.

"En varmaankaan (ole oikeudenmukainen), tai mä voisin sanoo, ett jos sä kysyisit mun alaisilta ja ne vastais rehellisesti, niin ei ainakaan kaikki väittäis, että näin on [--] mutta siinä suhteessa ei voi kaikki kokea olevansa itseään tasapuoliseks, ajankäytöllisesti siis..."(E7)

"Emmä tiedä voiko kukaan olla oikeudenmukainen siinä mielessä että toisten kanssa synkkaa paremmin ja niitten kaa on enemmän tekemisissä ja se ei oo enää oikeudenmukaista. Toiset ihmiset, jotka tekee ihan samalla lailla täällä päivittäin töitä niin saa sitte paljon vähemmän vuorovaikutusta esimieheltä, jos sitä niin ajattelee, ett jokainen haluaa saada esimieheltä huomioo ja kokea olevansa hyödyllinen ja tärkeä. Siihen en minä ainakaan pysty." (E6)

T: "Ollaanko oikeudenmukaisia?"

A2: "Kyllä mä luulen, mulla on sellanen tunne."

A4: "Kyl kai siinä parantamisen varaa on..."

Esimiehet pitivät oikeudenmukaisuutta silti tärkeänä hyvän esimies-alaisuuden toimivuuden kannalta, ja he pyrkivät olemaan mahdollisimman oikeudenmukaisia. Alaiset tunsivat esimiehensä hyvin. Alaiset olivat sitä mieltä, että esimiehen tunteminen on tärkeää ilmapiirin ja luottamuksellisen suhteen kannalta. Esimiehet sanoivat myös tuntevansa suurimman osan alaisistaan erittäin hyvin. Esimiehet saattoivat keskustella myös muista kuin työasioista alaisensa kanssa. Esimiesten mielestä alaisten kokonaisvaltainen tunteminen edesauttoi keskinäisen luottamussuhteen ja avoimen vuorovaikutuksen syntymistä. Todella hyviä ystäviä ei esimiehet alaisensa kanssa työn ulkopuolella olleet. Esimiesten mielestä se ei olisi ollut hyvä, sillä vaikeitakin päätöksiä oli tehtävä.

T: "Eli sä tunnet sun alaiset hyvin?"

E6: "Osan kaa sen verran yhteistä että työajan ulkopuolellakin on jotain toimintaa, että ei ne oo mitää kavereita, mutta on sen verran yhteistä että voidaan tehdä jotain työajan ulkopuolellakin."

E7: "Valtaosan joo (*Onko siks helpompi puhuu asioista?*) Ilman muuta se helpottaa tottakai, sillon on ihan päivittäin...eihän me pelkästään työasioista puhuta [--] olishan se kuivaa jos aina puhuis tulosnumeroista ja semmosista, mutta siinäki on tämmösiä persoonaeroja, enhän mä ihan kaikkien asioita tunne."

E9: "Kyllä mä tunnen [--] kehityskeskustelus pitää olla itsekin avoin niin että tulee itsekin

tutuksi, se ei lähe siitä että kuulustelee."

E10: "Joo kyllä mä tunnen, mutta en halu ystävyssuhdetta, koska sitte se on vaikee, koska vaikeeta päätöksiä pitää tehdä, mutta hirveen hyviä kavereita me ollaan."

Ensisijaisena motivoijana työssä sekä alaiset että esimiehet pitivät työn haasteellisuutta ja monipuolisuutta. Palkalla ei nähty olevan niin suurta merkitystä motivoitumisen kannalta, kunhan se vain turvasi toimeentulon ja elintaso pysyi sillä tasolla, mihin oli tottunut. Tavoitteiden saavuttaminen ja onnistumisen tunteet omassa työssä olivat tärkeitä motivoitumisen kannalta.

"...tää on niin haasteellista, nään että mulla on paljon annettavaa..."(A1)

"Kyllä se yks motivointi on onnistumisen tunne, tavallaan semmonen, jos niinku on saanu jotain hankalia asioita onnistuun, ett vaan loksahaa paikalleen, ett silloin kokee onnistuneensa."(E8)

"Jossain vaihees täytyy päättää, että onko se palkka riittävä, ettei voi läpi elämän juosta sen kans kilpaa [--] että työ on haasteellista, että kaikista eniten turhautuu, jos ei pääse ihmisten kans tekemisiin [--] ja pystyy kehitteleen asioita, mennä niinku eteenpäin, se on hyvin vahva tarve ihmisillä."(E9)

Esimiehistä oli vaikeaa motivoida alaisia erityisesti. He pitivät alaisiaan itsenäisinä, jolloin heidän mielestään esimiehen ei tarvinnut erityisesti motivoida heitä työssä. Itsenäisyys työssä motivoi, mutta alaiset kokivat silti, että esimieheltä saatu kannustus auttoi jaksamaan. Itsensä tärkeäksi kokeminen vaikutti positiivisesti motivaatioon. Palkankorotus oli yhden esimiehistä mielestä erittäin motivoiva, mikäli vain se perusteet kerrottiin tarkasti.

"Palkankorotus on hirmu motivoiva positiivisena palautteena, jos se kerrotaan sillai, että sulla oli nyt tää ja näitä asioita, nyt sä oot toiminut tosi hyvin, siitä syystä sun palkka nousee."(E8)

Sekä alaiset ja esimiehet olivat sitä mieltä että työpaikan ihmissuhteet eivät vaikuta työskentelymotivaatioon, niin kauan kun niissä ei esiinny erityisiä ongelmia. Yksi alaisista mainitsi työpaikan huonojen ihmissuhteiden vaikuttaneen työntekijöiden irtisanomiseen.

Ilmapiiri oli kaikkien haastateltujen mielestä hyvä ja kaikki viihtyivät työssään. Lähökohdat toimivalle palautteellekin olivat siis hyvät. Käsitykset siitä, millainen on hyvä esimies, olivat puolestaan hieman ristiriitaiset esimiesten ja alaisten välillä. Esimiehet painottivat luotettavuuden tärkeyttä, kun taas alaiset kokivat avoimuuden tärkeimmäksi esimiesominaisuudeksi. On siis oletettavaa, että alaiset myös pitäisivät palautettakin tärkeämpänä kuin esimiehet, sillä avoimuuteen kuuluu kyky sanoa asiat suoraan, avoimesti. Alaiset kokivat itsensä oikeudenmukaisesti kohdelluiksi ja kaikkien haastateltujen mielestä raha ei motivoi ensisijaisesti. Työn mielekkyys, haasteellisuus ja monipuolisuus oli tärkeämpää. Työpaikan ihmissuhteilla ei nähty olevan suurta merkitystä sille, kuinka hyvin ihmiset viihtyivät työssään. Toisaalta kaikki kokivat ilmapiirin hyväksi, joten ihmiset olivat tyytyväisiä ihmissuhteisiin työssä.

5.2 Palautekäytänteet

5.2.1 Spontaani palkitseminen

Palaute, jonka työstään saa, vaikuttaa yksilön sisäiseen motivaation. Palautteella olisi alaisten arvioiden perusteella tärkeä tehtävä motivaation kannalta. Itsensä tärkeäksi työntekijäksi tunteminen vaikutti alaisten mielestä positiivisesti motivaation kokemiseen työssä. Saadessaan palautetta yksilö voi kokea olevansa tärkeä osa yrityksen toiminnassa.

Organisaatiossa oli tapana antaa suullista palautetta kehityskeskusteluissa sekä arkipäivän tilanteissa. Käyttöön oli otettu myös palautejärjestelmä, spontaani palkitsemi-

nen, joka oli materiaallinen palkinto työstä.

Spontaanin palkitsemisen tarkoituksena oli se, että esimies voi halutessaan palkita alaisiaan antamalla heille esimerkiksi lippuja urheilutapahtumiin. Spontaania palkitsemista oltiin eri osastoilla käytetty eri tavoin. Joillakin osastoilla se oli varsin harvinaisen palautteenantomuoto, kun taas toiset esimiehet käyttivät sitä paljonkin.

Alaisten pitivät spontaania palkitsemista lippujen ja rahapalkintojen muodossa hyvänä käytänteenä, kunhan sitä vain käytettiin oikein. Alaisten mielestä jotkut esimiehet eivät osanneet käyttää spontaania palkitsemista motivointikeinona. Esimiehet eivät alaisten mukaan osanneet perustella syytä palkinnon antamiseen. Tällöin alaiselle saattoi jäädä epäselväksi ansio, jonka johdosta hän sai palkinnon. Palkinto ei tällöin myöskään motivoinut alaista.

"...ett toinen ei ees tiedä mistä se on tullu [--] just näis lippujen jakamises, niin niit on vaan jaettu."(A5)

Alaisesta saattoi tuntua, että hän sai palkinnon vain siksi, koska spontaanin palkitsemisen järjestelmä oli kehitelty ja esimiesten oli sitä siis käytettävä. Joidenkin alaisten mielestä palkitseminen saattoi aiheuttaa kateutta työtovereiden keskuudessa. Joillakin osastoilla saatettiin palkita koko tiimi onnistuneista töistä, jolloin ei kateutta syntynyt. Yksi alainen oli sitä mieltä, että palkinto ja palkinnon saajan kiinnostukset eivät aina kohdanneet. Alaisten mielestä materiaaliset palkinnot eivät pitemmän päälle motivoineet, vaan niihin saattoi turtua.

"Voi turtuu ja tottuu (spontaaneihin palkintoihin), jos niitä jaetaan ihan noin vaan, ei saa liikaa käyttää...puhumisen ei turru, kiittämiseen."(A1)

"Lippuja tai rahaa (*Onks ne hyviä, voisko niitä käyttää enemmän?*) kyllä siis semmonen...siitä ei saa tulla että normaali työsuoritus ei voi täytytty enää, jos et sä nyt heitä mulle jotain lippua, et ei se saa mennä semmoseks...(Motivoiko tollaset?) Kyllä sillen ku ne tulee oikeeseen hommaan ja jos se tulee aidosti, mutta jos rupee tuntuun että meillä on järjestelmä ja että minun on nyt pakko, emmä nää et sillen."(A2)

"On siitä varmaan pari vuotta ku tuli se spontaani palkitseminen ja kiitoksen antaminen nousi pintaan ja sitte hehkutettiin liikaa, vaiks se olis joka päiväistä työtä (*että ohimennen olis parempi*) kyllä, se rupes maistuun teennäiseltä, se meni farssin puolelle..."(A4)

Esimiehet pitivät spontaania palkitsemista hyvänä palautekeinona, mutta osan mielestä sitä oli vaikea käyttää. Esimiehet pelkäsivät alaisten keskuudessa syntyvää kateutta. Yksi esimiehistä oli huolissaan siitä, että esimiehet yrittäessään olla mahdollisimman tasapuolisia jakaisivat palkinnon vuorotellen kullekin alaiselleen, jolloin koko spontaanin palkitsemisen idea menettäisi tarkoituksensa—alaiset tietäisivät, että jokainen saisi jossain vaiheessa palkinnon, vaikkei mitään erityistä syytä olisikaan.

T: "Pidäks spontaania palkitsemista hyvänä?"

E6:"Kyllä mä pidän sitä hyvänä, ku sitä osais käyttääki, se on hyvä. En minä itsekään oo käyttäny sitä montaa kertaa, mutt oon mä käyttäny...ne on hyvin vaikeita asioita, linjata alueella, jossa on pari tuhatta työntekijää (*Ettei tuu kateutta?*) Niin, näin."

E7:"Mun mielestä ne toimii meillä hyvin noi pesäpallojutut [--] mutt esimerkiks naisia ei semmoset kiinnosta, ett heille pitäis löytää sopiva, mutt se on ollu hyvin helppo palkitsemismuoto, ku tietää ketkä on ollu siitä asiasta kiinnostunut, eikä ne tarvi just sen päivän tekoon liittyä."

5.2.2 Kehityskeskustelut

Organisaatiossa oli ollut käytössä kehityskeskustelut, joita käytiin esimiehen ja alaisen välillä kerran vuodessa. Osalla alaisista kehityskeskustelut toimi hyvin, kun taas joidenkin kohdalla kehityskeskusteluja ei pidetty säännöllisesti. Haastatellut esimiehet puolestaan sanoivat pitävänsä alaistensa kanssa kehityskeskustelut säännöllisesti. Kehityskeskustelun tarkoituksena oli käydä läpi alaisen henkilökohtaiset tavoitteet työssä ja niissä onnistuminen, haasteet, odotukset sekä esimies-alaisuuteeseen liittyviä asioita. Keskustelu käytiin tietyn kaavan mukaan ja se kirjattiin, jotta siihen voitiin palata myöhemmin uudelleen. Kehityskeskustelussa keskusteltiin myös tavoit-

teista. Joillakin osastoilla oli tavoitteet kaikilla samat. Kehityskeskustelu oli myös palautteenantotilanne, sillä silloin arvioitiin, kuinka tavoitteet oli saavutettu. Alaisella on myös mahdollisuus antaa palautetta esimiehelleen. Tarkoituksena keskustelussa olikin, että molemmilla osapuolilla olisi mahdollisuus antaa palautetta toisilleen. Toisaalta kehityskeskustelun tuli olla tulevaisuusorientoitunut eikä menneisyyttä tarkasteleva. Yksi alaisista kertoi, että hän ei ollut päässyt kunnon kehityskeskusteluun esimiehen kanssa kuin kerran lähes kymmenen vuoden aikana. (Esimiehet olivat kyllä vaihtuneet.) Silloinkin keskustelu oli edennyt tietyn kaavan mukaan, joka oli ennalta määrätty. Osan alaisista mielestä esimiehet tarvitsisivat koulutusta kehityskeskusteluiden pitämiseen. Alaiset olivat sitä mieltä, että jos ei kehityskeskusteluita käyty, niin palautteenanto tuli hoitaa jotenkin muuten. Esimiehistä kehityskeskustelut olivat lisäksi hyviä tilanteita oppia tuntemaan alaisiaan.

"Kyl mä oon sitä mieltä, että onko ne asiat sitte kehityskeskustelus tai jonkun muun kautta...kuitenkin ne pitää olla sillä tavalla toteutettu, että siinä voidaan kirjata, siinä voidaan niinku todeta jotain tavoitteita...konkreettisesti, ettei se jää vain joksiki höpinäksi, jota ei koskaan palata siihen tai kontrolloida, että onko näin tapahtunut. Että kyllä siinä mielessä nää kehityskeskustelut vois olla hyvä tapa, ehkä kaks kertaa vuodes olis hyvä, pääsis tilannetta korjaamaan. Mutta ymmärrän jos esimiehillä on paljon alaisia ettei ne ehdi." (A5)

5.2.3 Muu palaute

Kehityskeskustelun lisäksi palautetta oli tapana antaa jokapäiväisissä tilanteissa. Kahvipöydässä tai ohimennen käytävällä annettu palaute koettiin tärkeää. Esimiehet pyrkivät antamaan palautteen sopivassa tilanteessa ikään kuin muiden asioiden lomassa. Palautteeksi saattoi riittää vain hetki keskusteluaikaa alaisen kanssa kesken työpäivän, vaikka ei erityisesti palautetta alaisen työstä olisi antanutkaan. Alainen saattoi näin tuntea itsensä tärkeäksi sekä kokea, että hänestä välitetään.

"[--] että jos pitää tommosia juttutuokioita, ett ei palautetta tarvi antaa sillä lailla, että niin nyt mun pitää jotaki kehua välttämättä, vaan joskus ku huomaa, ett on henkilö, jonka kaa ei oo jutellu pitkään aikaan, niin täs jos itellä on hyvä tauko ja näkee että se tossa kävelee, niin

pyytää sisään ja sanoo, että jos sulla on vähä aikaa, eihän se tarvi olla, ku juttelee viisitoista minuuttia, niin näkee heti tästä ihmisestä, ettei hän vaan täällä oo, niinku huomioidaan,...se on tärkeetä että palaute on sitäki vaan että juttelee..."(E6)

Toinen jokapäiväinen tapa saada palautetta, oli vaistota sitä sanattomista viesteistä. Alaiset vaistosivat palautetta esimieheltään siten, että esimies ei välttämättä suoraan sanonut mitään, mutta alainen tulkitsi esimiehensä käytöstä ja poimi siitä itseään koskevan palautteen.

"Se palautteen määrä on niin vähäistä ja tuntuu että se on vaikee antaa niin hyvässä tai huonossa. Sen ehkä sitte, jos on herkkä , niin vaistoo jotenkin epäsuorasti (*No vaistooks sä?*) No mä luulen että saatan vaistota, mä oon ehkä sen tyyppinen, joka vaistoo epäsuorasti, kaikki ei saa sitäkään, jos ei niinku huomaa eikä tunne sitä esimiestään sillä tavalla."(A5)

Esimiehet kokivat ikävänä sen, jos alaiset eivät tulleet antamaan palautetta, vaikka siihen olisi ollut aihetta. Esimiehistä tuntui, että monesti alaiset saattoivat puhua vain takana päin negatiivisista asioista ja osoittaa tyytymättömyyttään passiivisesti. Esimiesten mielestä palautteen tuli oli vastavuoroista eli sekä alaisella että esimiehellä tulisi olla mahdollisuus antaa palautetta. Esimiehet uskoivat alaistensa kuitenkin useimmiten uskaltavan antaa palautetta suoraan takaisin.

"Mä oon yrittänyt luoda sellasta vapaata ilmapiiriä ja sanonu että mulle voi antaa palautetta."(E6)

"Se on se pahin, että tuolla jurputellaan, että tulkaa sanoon, mä kiitän kyllä varmaan sitä, joka tulee sanomaan [--] oon tosi mielissäni ett joku tulee sanoon, koska usein ne on väärinkäsityksiä."(E10)

Erotukseksi kehityskeskusteluissa annettavasta palautteesta kutsutaan tätä kaikkea muuta palautetta tästä eteenpäin arkipäivän palautteeksi.

Palautekäytänteitä oli siis kolme. Kehityskeskustelut ja spontaani palkitseminen olivat yrityksen muodollisia tapoja antaa palautetta. Kumpikaan näistä käytänteistä ei toiminut joka osastolla toivotulla tavalla. Epämuodollinen arkipäivän palaute koettiin

tärkeimmäksi palautteen antamisen tavaksi. Ohimennen sanottu kiitos tai olalle taputus vaikutti positiivisemmin kuin kerran vuodessa kehityskeskustelussa annettu palaute. Näyttää siis siltä, että juuri tähän palautetapaan tulisi kiinnittää enemmän huomiota, mutta myös kehityskeskustelut ja spontaani palkitsemisjärjestelmä kaipaavat kehittelyä ja koulutusta.

5.3 Käsitteet palautteesta

5.3.1 Arkipäivän palautteen määrä ja laatu

Osa alaisista koki saavansa liian vähän palautetta esimieheltään. Kehityskeskustelut olivat yleisiä palautteenantotilanteita, mutta niitä tehokkaampina alaiset pitivät päivittäistä vuorovaikutusta.

"Aika paljon siel kehityskeskustelus vaan, ett on aika paljon sellasia, jotka keskustelee vaan niin kehityskeskusteluis...opeteltu nyt vasta sitä puhumista, ett antaa palautetta...mutt onhan meill sitäkin toki ett puhutaan jossakin kahvilla, meil on sekä että, tää on iso talo, kaikkee mahtuu."(A1)

Yksi alaisista oli huomauttanut palautteen vähydestä esimiehelleen kehityskeskustelussa, jonka seurauksena tilanne oli parantunut.

"Se tuli kehityskeskustelun tuloksena, ku oli tehty vuosi työtä ja oli huomannu ett mitä kaipaa ja minusta se korjaantui sen jälkeen ja molemmat terästäydyttiin. En mä kaipaa tällä hetkellä enempää palautetta, että jos ei saa niin kyl mä kysäisen."(A3)

Muut alaiset kokivat, että suomalaisten on vaikea pyytää palautetta esimieheltään. Syyksi tähän yksi alaisista mainitsi auktoriteettipelon. Eräs alaisista epäili, että vanhempi sukupolvi ei uskalla mennä keskustelemaan ja kyselemään nuoremmalta esimieheltä, sillä nuoret ja vanhat eivät hänen mielestään keskustelleet samalla kielellä. Yksi alaisista sanoi, että palautteen pyytäminen saattoi hämmentää esimiehen, joten sitä ei viitsinyt mennä pyytämään.

"[--] ku tulee nuori esimies, nehän on hyvin energisiä ja niillä on koulutusta ja tässä on ristiriita, et varmaan ikääntyvät ei uskalla mennä kysyyn [--] ne ei keskustele samalla kielellä."(A1)

"Mä oon aika huono kysymäänkin, koska siinä oon kokenut, että aiheutan sen vastapuolen hämmentävään tilanteeseen, koska se joutuu sanomaan jotain ja sitte se aiheuttaa sellasen hämmennyksen."(A5)

Esimiehet uskoivat, että negatiivisista asioista tulee annettua herkemmin palautetta kuin positiivisista. Tämä johtui heidän mielestään siitä, että virheisiin oli puuttuttava heti. Myös joistakin alaisista tuntui siltä, että esimiehet antoivat herkemmin negatiivisista kuin positiivisista asioista palautetta.

"No kyl se enimmäkseen negatiivista on, yleensä sitä joutuu puuttumaan heti negatiiviseen asioihin, ku jos näkee, että jotain menee pieleen tai näkee sillon, ku joku näyttää menevän jonneki väärään suuntaan, niin sillon pitää puuttua."(E6)

Yksi esimiehistä oli kiinnittänyt työssään erityistä huomiota positiivisen palautteen antamiseen ja antoi sitä mielestään riittävästi. Esimiehet pyrkivät antamaan negatiivisen palautteen mahdollisimman nopeasti. Positiivisen palautteen saattoi esimiehistä antaa myöhemminkin.

"...se (negatiivinen palaute) on sanottava aikanaan...kuukauden sisällä on sanottava (*Entä positiivinen?*) sen voi sanoa vaikka kuinka monta kertaa ja myöhemminkin..."(E8)

Kaikki esimiehet olivat joskus joutuneet tilanteeseen, jossa alaista oli joutunut uhkailemaan. Palaute oli ensin annettu positiiviseen sävyyn, mutta jos toivottua muutosta ei ollut tapahtunut, niin esimies oli joutunut uhkailemaan esimerkiksi irtisanomisella.

5.3.2 Alaisten käsitykset palautteesta

Yleisesti ottaen kaikki haastatellut pitivät suomalaisia huonoina palautteen antajina. Alaisten mielestä esimiehet eivät osaa antaa palautetta monesta eri syystä. Suomalainen kulttuuri oli alaisista mielestä yksi suurin syy siihen, miksi palautetta annetaan liian vähän. Suomalaiset eivät ole tottuneet kehumään ja kannustamaan muita. Myös negatiivisen palautteen antaminen oli vaikeaa, koska pelättiin, että vastaanottaja loukkaantuisi. Alaiset pitivät suomalaista kulttuuria hiljaisuutta ja omista asioista huolehtimista arvostavana. Olalle taputtelu ei alaisten mielestä kuulunut suomalaiseen kulttuuriin.

"Voi sanoa, että kulttuurimuutos olis...ei se oo yksin esimiesten kyvyttömyyttä tai haluttomuutta."(A2)

"Me ei vaan olla totuttu ja siihen. Ollaan totuttu siihen, että no jos ei kaikki mee niinku ite haluu, niin ollaan hissun kissun, ei arvostella eikä kommentoida."(A5)

Luonne vaikutti alaisista palautteen antamiseen. Jotkut ihmiset alaisten mielestä osasivat antaa hyvin negatiivisenkin palautteen, kun taas toiset eivät taitoa hallinneet. Jos esimies oli muutenkin avoin, niin alaiset kokivat palautteenannonkin sujuvan helpommin. Yksi alainen oli sitä mieltä, että esimiehiä ei kouluteta esimiestehtäviin tarpeeksi. Muut epäilivät, että koulutuksesta olisi suurempaa hyötyä. He näkivät palautteenantokyvyn enemmänkin pysyvänä luonteenpiirteenä kuin harjoiteltavissa olevana taitona.

T: "Ettei voi koulutuksella muuttaa?"

A2: "Niin ei, jos ruvetaan hirveesti sitä hommaa muuttaa, niin ei se ihminen oo oma ittensä, jos niinku pitää ottaa joku rooli niin se on raskasta."

"Kyl se on aika paljon henkilökysymys, on semmonen avoimempi henkilö, joka puhuu muutenki asioista, niin kyl se sitte antaa helpommin palautettaki, ku semmonen sulkeutuneempi."(A3)

Alaiset kokivat, että esimies, joka ei tunne alaisen työtehtäviä, on huono palautteenantaja. Myös esimiesten aikapulalla selitettiin palautteen vähäisyyttä. Toisaalta alaiset olivat sitä mieltä, että esimiehen tehtävänä on huolehtia alaisistaan ja käyttää aikaa työpaikalla alaisten töiden seuraamiseen. Jotkut alaiset olivat sitä mieltä, että esimiehet eivät edes olleet selvillä heidän työnkuvastaan, jolloin palautteen antamisenkin oli mahdotonta.

5.3.3 Esimiesten käsitykset palautteesta

Palautteen antamisen vähäisyyttä esimiehet selittivät aikapulalla. Kiireessä ei ehtinyt edes keskustelemaan alaisten kanssa. Esimiehet joutuivat myös työnsä vuoksi matkustelemaan, jolloin kontakti alaisten kanssa jäi vähemmälle.

" [--] ja on kehitysprojekteja valtavasti, ollaan sitonnuttu useisiin tiimeihin, on vaikea saada ihmisiä kokoon....aikaa löytää."(E9)

Sähköposti oli nopeuttanut ja helpottanut tiedon kulkua ja yhteydenpitoa huomattavasti. Monet asiat, jotka ennen hoidettiin palavereissa, olivat nyt sähköpostilta luettavissa. Tämä luonnollisesti oli vähentänyt kasvokkaisviestinnän määrää.

Esimiesten mielestä suomalainen perusluonne oli suurin syy siihen, että palautetta ei osata antaa riittävästi. Suomalainen kulttuuri oli esimiehistä sellainen, jossa ei turhia keskusteltu. Esimiehet kokivat, että suomalaiset olivat tottuneet siihen, että jos esimies ei puutu asioihin, niin se koetaan positiivisena palautteena.

Muutama esimies epäili myös, että nuorten olisi helpompi antaa palautetta kuin vanhojen. Tätä he selittivät sillä, että vanhempi ikäluokka oli tottunut hierarkkisempaan organisaatioon kuin nuorempi sukupolvi.

"Se on nuoremmille helpompaa, että tää tulee niinku helpommaks ku tää porukka nuoren-

tuu."(E8)

Esimiehet olivat sitä mieltä, että suomalainen koululaitos on opettanut liiallisuuteen autoritäärisyyteen. Esimiesten mielestä koulussa oli aina opetettu olemaan hiljaa ja kunnioittamaan opettajaa. Miesten mielestä myös armeija oli opettanut suomalaiset siihen, että yksi päätti, mitä tehtiin ja kritisoimista ei sallittu. Monilla haastatelluilla oli myös vertailupohjaa muihin kulttuureihin, sillä osa oli viettänyt aikaa ulkomailla.

"Se tulee koululaitoksesta ja miehille armeijasta ja sitte se tulee jostain niinku tämmönen, varmaan kotooki tulee tämmönen...ei ymmärretä tätä eroa, että okei sulla voi olla auktoriteetti ja siitä huolimatta sä voit niinku asioista keskustella. [--] ...ku suomalaiset ajattelee, etten voi sanoo esimiehelle näin ja näin ja näin, koska se ottaa sen näin ja näin."(E8)

Koulutuksella oli esimiesten mielestä myös merkitystä. Teoriassa kaikki tiesivät, miten tulisi toimia, mutta käytännössä heidän oli vaikeampi arvioida, että tuleeko aina annettua palautetta niin kuin pitäisi. Käytännön harjoittelua ja teorioiden soveltamista kaivattiin. Esimiehet epäilivät myös, että jos yhtäkkiä muuttaisi käytöstään, niin alaiset olisivat ihmeissään ja miettisivät mahdollisesti, että mitä esimiehellä on taka-ajatuksena.

" [--] koska ei sitä aina voi tietää, ett jos rupee sanallisesti kehuun hirveesti...sen voin sanoo, että jos mä rupeen yhtäkkiä sellaseks, niin valtaosa mun alaisista rupee miettiin, että mitähän pirua sillä nyt on takana, ett kyl siin on jotain takana täs hommas."(E7)

Osa esimiehistä uskoi, että positiivinen palaute oli vaikeampi antaa. Syyksi tähän mainittiin suomalaiset tavat. Esimiehistä suomalaisessa kulttuurissa ei ollut tapana kannustaa ja kehua. Esimiehet epäilivät, että kulttuurimme oli sellainen, jossa positiivisena palautteena koettiin se, ettei puuttunut toisen työntekoon.

Negatiivinen palaute oli vaikeaa antaa, jos tiesi, että alaisella oli joku ongelma tai kriisi yksityiselämässä. Osa esimiehistä koki toisaalta, että yksityiselämää ja työtä ei pitäisi liikaa sekoittaa. Negatiivinen palaute saattoi jäädä antamatta myös, jos aikaa oli kulunut liian kauan tapahtuneesta. Esimiehet pitivät alaisiaan myös niin itsenäisinä, että he eivät kokeneet aiheelliseksi hyvin usein antaa palautetta ja näin puuttua

liikaa alaistensa töihin.

"Oon pyrkiny oleen joustava kaikissa asioissa, jos on perheessä jotain tai...tilanteen mukaan eletään."(E6)

"On käyny paljon semmosia vaikeita tilanteita että niinku tavallaan ei ite pysty antaan oikein vaikeis tilanteis palautetta, niin tavallaan sen antaa olla, ku tilanne on jo ohi, nii sitä toivoo että se ei toistu enää."(E6)

"[--] ku ei sitä (negatiivista palautetta) raaskis antaa (*Ku tuntee toisen, johtuuks se siitä?*) ja sitte jos näkee semmosia tilanteita, jos tietää henkilön taustasta, jos häl on perheongelma, avioero, alkoholi tai joku niin kyl se on vaikeeta, ku tietää...ku ihmisethän tietää ett ne on mokannu, ett ne on tietoisia siitä tavallaan, no sitt on semmosia [--] jotka ei millään tajua, mutta suurin osa tietää ja niillä on jo tarpeeks siinä."(E8)

Joillekin alaisille oli esimiehistä myös helpompi antaa palautetta, sekä negatiivista että positiivista. Tämä johtui henkilökemiasta ja siitä, kuinka hyvin tunsi alaisensa. Mitä paremmin tunsi alaisensa, sitä helpompi oli antaa palautettakin niin hyvässä kuin huonossakin. Hyvässä ilmapiirissä palautteen antaminen oli helpompaa.

"Se (onko helppo antaa palautetta) riippuu siitä, miten se henkilökemia toimii, että niin sanotusti kenen kanssa synkkaa, kenen kaa on hyvä luottamus ja yhteistoiminta toimii hyvin, niin semmoselle on helpompi antaa negatiivistaki palautetta, mutta semmonen jonka kaa tekee vähemmän töitä nii [--] niin niitten kaa joitten kaa tekee harvemmin, niin on vaikeempi antaa."(E6)

5.3.4 Palautteen vastaanottaminen

Alaisista palautteen vastaanottaminen ei ollut aina helppoa. Kehujen ja tunnustuksien vastaanottaminenkin koettiin joskus vaikeaksi. Tyypillinen reaktio oli vähättely. Kaikki mielellään silti ottivat vastaan positiivista palautetta. Sitä olisi kaivattu myös lisää.

T: "Miten sä otat kehut vastaan ja positiivisen palautteen?"

A2: "No en niin hyvin, ku se pitäisi ottaa...mä oon liian silleen...jos joku tulee sanoon, ett sä teit sen hyvin, niin `älähän nyt eihän tässä`, ja sitte tulee sanottua joskus, jos siinä oli, että olihan siinä toi, mehän tehtiin se vähä niinku porukalla, ei osaa ottaa sitä niinku että `kiitos, niin minustakin`...kai se on sit vaikeeta."

Alaiset olivat sitä mieltä, että joillekin ihmisille oli negatiivinen palaute vaikea ottaa vastaan se vuoksi, että kauan samaa työtä tehneelle oli vaikea erottaa työtä ja omaa itseä toisistaan, jolloin negatiivinen palaute työtä kohtaan loukkasi itseä. Etenkin, jos oli yrittänyt parhaansa ja työt silti epäonnistuiivat, niin se harmitti. Alaiset syyllistivät kuitenkin itseään, eivätkä palautteen antajaa, jos jokin oli mennyt pieleen. Jos palaute annettiin aiheettomasti, niin se jätettiin omaan arvoonsa, vaikka sellainen harmitti. Alaiset kuitenkin toivoivat esimiehiltään enemmän rakentavaa negatiivista palautetta.

"Mä uskon, että mun kohdalla, jos mä saan jotain rakentavaa, niin mä oon jo tienny, että asi-alle pitäis tehdä jotain, mutta mä en oo ehkä ite pystyny tekeen sille mitään, ja oon jo kaivannu sillon ohjausta, ja sillon otan sen niin että mahtavaa, että se huomaa sen ja halua puuttuu siihen eli sillon sen kokee positiiviseksi."(A5)

Kaikki esimiehet olivat sitä mieltä, että osalle alaisista oli vaikeaa ottaa vastaan positiivista palautetta. Syynä tähän esimiehet uskoivat olevan tottumuksen — suomalaiset eivät ole tottuneet ottamaan vastaan kehuja. Esimiehistä kasvatus vaikutti paljon siihen, kuinka positiivisen palautteen otti vastaan. Jos kotonakaan ei ollut tottunut kuulemaan kehuja, niin se oli vaikeaa myöhemminkin. Toisaalta myös negatiivisen palautteen vastaanottaminen oli esimiehistä vaikeaa juuri suomalaisten täydellisyyden tavoittelemisen vuoksi. Ihmiset välttävät epäonnistumista. Positiivinen palaute oli kuitenkin esimiehistä aina helpompi ottaa vastaan kuin negatiivinen ja se hyväksyttiin paremmin.

"[--] mutt munki piti siinä tapauksessa tälle ihmiselle sanoa, että niin mä pysin antamaan sulle positiivista palautetta, ett hei mä oon ihan tosissani, ett tää tilanne on näin, että mä oon erittäin tyytyväinen tähän tilanteeseen (*no vähätteleekö ihmiset?*) kyllä siinä ihminen alkaa siinä niinku ett ei tää ny oo vaikeeta tehdä (*mistähän se johtuu?*) [--] mä luulen ett se on tää [--] ett suomalaisille ei oo totuttu, lähtee kasvatuksesta, ei oo totuttu antamaan sitä positiivista pa-

lautetta [--] Suomessa kerrotaan aina että missä ihminen on huono, että se on se lähtökoh-
ta."(E6)

"Positiivista on helppo mun helppo ottaa vastaan."(E8)

Esimiehet epäilivät myös, että palaute on helpompi ottaa vastaan, jos ilmapiiri oli hyvä. Myös palautteen antamisen tapa vaikutti esimiehistä vastaanottamiseen. Jos negatiivinen palaute esitettiin huonosti, niin esimiehistä sen hyöty meni täysin hukkaan. Esimiehistä yksilöillä oli huomattavia eroja siinä, kuinka negatiivinen palaute otettiin vastaan. Alainen saattoi torjua negatiivisen palautteen sekä pahoittaa mieltä, jos palaute annettiin väärällä tavalla. Negatiivinen palaute oli esimiehistä helpompi ottaa vastaan, jos ensin antoi positiivista palautetta.

"negatiivista...vaikee sanoa ite...se on niin, ett jos se asia esitetään fiksusti, niin ilman muuta, mutt sitt jos se esitetään törkeesti, niin en mä ainakaan jaksa kuunnella, me ollaan niinku aikuisia ihmisiä, ett jos se menee niinku huutamisasteelle [--] niin en minä viitti semmoista, se menee hukkaan se negatiivinen palaute, täysin hukkaan."(E8)

" [--] ja sitte joskus on tullut esiin semmonen asia, että se palaute, josta on keskusteltu, silloin ku se on ollut negatiivista, niin on tullut sellanen torjuntareaktio (*millanen se on?*) se on semmonen ettei usko tai pahoittaa mieltä ja ja ei sitten oikeen hyväksy, ei usko sitä."(E9)

"Jos ihmissuhteet on kunnossa, niin on helpompi ottaa vastaan. Hyvässä ilmapiirissä on helpompi ottaa vastaan hyvää ja huonoa. Jos on huono ilmapiiri, niin hyväki tulkitaan huonoksi. Mulle on käyny niin, että mä oon antanu positiivista, niin se on kääntyny negatiiviseksi."(E10)

Yksi esimiehistä oli sitä mieltä, että nuoremmille oli vaikeampi ottaa vastaan negatiivista palautetta, koska nuorten itsetunto ei ollut yhtä hyvä kuin vanhempien työntekijöiden

"Se on kyllä osa sitä nuoruutta [--] ei oikeen kestä sitä kritiikkiä."(E8)

Osa esimiehistä uskoi, että vanhemmat työntekijät saattoivat loukkaantua helpommin negatiivisesta palautteesta kuin nuoremmat, koska he eivät olleet tottuneet kulttuu-

riin, jossa asiat voi sanoa suoraan. Esimiehistä vanhemmalle ikäluokalle oli vaikeampaa antaa esimiehelle palautetta. Tätä selitettiin sillä, että he olivat tottuneet autoritäärisen johtamismalliin ja hyvin hierarkkiseen organisaatioon. Kun organisaation hierarkkisuus oli madaltunut ja kuilut alaisten ja esimiesten välillä pienentyneet, oli vaikea tottua uuteen järjestelmään.

"Tääl [--] on ollu vuonna kaheksankyt ja aiemmin tääl on ollu tiukka peli, ett kyl esimies sai sanoo vaikka mitä alaiselle, mutt toisin päin ei käyny [--] siis vois kuvitella, ett jos semmosta kulttuuria on eläny viistoista vuotta niin on vaikee muuttuu."(E7)

5.3.5 Hyvä ja huono palaute

Alaiset jaottelivat palautteen hyvään ja huonoon. Alaisten mielestä hyvä palaute voi olla myös negatiivista, jos se kerrotaan oikein. Negatiivinen palaute oli alaisista hyvää silloin, kun se perusteltiin kunnolla. Hyvä positiivinen palaute ei alaisten mielestä kaivannut välttämättä perusteluja ja se voitiin antaa muiden läsnäollessa.

"Hyvä palaute voi olla negatiivistaki. Käydään läpi, jos se on negatiivista se hyvä palaute, niin mikä siinä niinku oli ja mikä meni pieleen...vähä niinku miks se meni ja sitt ei heti lähetä ettiin syyllistä."(A2)

T: "Miten negatiivisen palautteen vois antaa?"

A5: "Seki on kahdenkeskinen asia, se vaatii toisen tuntemista...ja jollekki esimerkiks sellanen ett toisen toimintatavan ehdottaminen, että ooks sä kokeillu tällasta, se on semmonen palaute että hei nyt tää ei ehkä tää entinen oo ollu hyvä, sen voi ymmärtää ilman että tarvii sanoo edes sitä ja toinen hoksaa että aha se toivoo että mä lähen tähän suuntaan...se on ainaki semmonen, joka vähiten satuttais ketään. (Entä positiivinen?) Tota...mulle ei niin merkitystä, ehkä sellanen hyvin tehty`-juttu, ku että osoittais jotain pientä yksityiskohtaa...`hyvin tehty`on paljon rohkaisevampi."

Jotta negatiivinen palaute olisi hyvää, se tulisi antaa alaisten mielestä kahden kesken. Toisaalta alaiset kokivat, että negatiivinen palaute voitiin antaa muiden läsnäollessa,

jos se annettiin hyvin. Tämä tarkoitti sitä, että haukkumiset ja syyttelyt tulisi jättää kahdenkeskiseen keskusteluun. Negatiivinen palaute voitiin alaisista antaa muiden läsnäollessa, jos se annettiin hienovaraisesti ja myönteiseen sävyyn. Alaiset kokivat muiden läsnäollessa annetun negatiivisen palautteen epäasiallisena. Moni oli kuitenkin törmännyt siihen, että suuressa joukossa, joku sai syyttelyt niskoilleen. Etenkin aiheeton, epäoikeudenmukainen palaute muiden kuullen vihastutti alaisia.

"...ja täll oli tyyli antaa negatiivinen palaute, ku oli toinen esimies paikalla, että sehän oli päin prinkkalaa miten sä ton homman hoidit, ja mähän olin naama punasena ku mä en niin ku...tykkään että sanotaan, mutta ei toisten kuullen."(A3)

T: "Entä kun muut on läsnä?"

A5: "Sillon ei oo väliä, jos se (negatiivinen palaute) tulee oikeessa muodossa, ettei ainakaan nolaa, ihan normaalisti, niin moni muuki oppis."

Yksi alaisista oli lisäksi sitä mieltä, että mikäli työssään tekee ison virheen, niin siitä saa joka tapauksessa muutkin työntekijät tietää ennen pitkää, joten palautetta ei tarvitse antaa suljettujen ovien takana.

Hyvä palaute annettiin alaisten mielestä mahdollisimman välittömästi, oli se sitten negatiivista tai positiivista. Joistakin alaisista tuntui siltä, että esimiehet antoivat herkemmin negatiivisista kuin positiivisista asioista palautetta. Alaiset kaipasivat negatiivista palautetta, sillä se auttoi muuttamaan toimintatapoja. Alaisten mielestä negatiivinen palaute ohjasi oikeaan suuntaan eikä loukannut, jos se kerrottiin oikein.

"...ollaan niinku pitkään mielletty, että se on jotain negatiivista kun voi jotain sanoa ja positiivista ei voi oikeen...ei oo totuttu vaan kerta kaikkiaan kehumaan ketään ja tota...negatiivinenkin on hirveen vaikeeta antaa elikkä sellanen rakentava keskustelu puuttu täysin."(A5)

T: "Eikä sitä negatiivistakaan osata antaa...eikö se vois olla paljon hyödyllisempää?"

A5: "Joo ilman muuta sitä niinku heti vaihtais raidetta toiminnallaan ja tota...joo."

Huonoa palautetta oli alaisista myös epäsuora vihjailu. Tämä tarkoitti sitä, että kukaan ei sanonut suoraan, missä olisi parantamisen varaa, vaan asiasta vihjailtiin muiden asioiden yhteydessä. Alaiset kokivat, että esimiehen on hyvä tuntea alaisen yksityiselämää jonkin verran, jotta voisi ottaa huomioon esimerkiksi mahdolliset koti- tai terveysongelmat antaessaan palautetta. Esimiehet eivät kuitenkaan alaisten mielestä osanneet aina ottaa huomioon tarpeeksi hyvin alaisen yksityiselämää.

Esimiehistä palaute voi olla negatiivista tai positiivista. Hyvä palaute oli esimiehistä rakentavaa ja rehellistä, oli se sitten negatiivista tai positiivista. Erittäin tärkeänä pidettiin sitä, että palaute olisi kaksisuuntaista.

Huonoa palaute oli esimiehistä silloin, kun palaute yleistettiin koskemaan esimerkiksi koko asiakirjaa, vaikka vain yhdellä sivulla olisi ollut virhe. Myös puhelimesta tai sähköpostitse annettu palaute oli esimiehistä huonoa, etenkin jos vastaanottajalla ei ollut mahdollisuutta kysyä tai keskustella asiasta.

Hyvä negatiivinen palaute tuli siis esimiesten mielestä kohdistua tarkasti vain siihen seikkaan, jossa virhe oli. Negatiivinen palaute oli esimiehistä hyvää myös silloin, kun kerrottiin miten voisi korjata virheensä. Esimiehet olivat sitä mieltä, että negatiivisista asioista oli pystyttävä keskustelemaan avoimesti.

T: "Millaista on negatiivinen palaute?"

E8: "Se on parhaimmillaan sitä, että kerrotaan mitäs täs vois oppia seuraavalla kerralla (*Eli se kääntyy positiiviseksi?*) kääntyy positiiviseksi ja tuota niinku joka tapauksessa...tuota negatiivinen palautehan on ihan oikeesti sitäkin, että sanotaan, että meni huonosti ja sitäki tapahtuu eikä se nyt niin paha oo että tällaisessa työyhteisössä että sanotaan. Siis se on parempi, että sanotaan että meni huonosti, ku että ei sanota mitään. Kaikkein pahin on se, että ei sanota, ett se piilotetaan ja sitte kolmen vuoden kuluttua se rysäytetään."

Kaikki haastateltavat esimiehet olivat sitä mieltä, että negatiivinen palaute oli annettava kahden kesken. Jos muita on läsnä, niin palaute yritetään antaa erityisen rakentavassa sävyssä. Osa esimiehistä kertoi aloittavansa aina ensin positiivisella palautteella, jos oli kerrottava jotain negatiivistakin. Esimiehet kokivat, että positiivisen

palautteen saattoi antaa muiden läsnäollessa, vaikkakin joskus vastaanottaja saattoi kiusaantua. Positiiviseksi palautteeksi esimiehistä riitti, että kertoi alaisen suoriutuneen hyvin.

"No kyl mä kutsun huoneeseen yleensä, mutt kyl mä annoin maanantaina tämmöstä rakentavaa negatiivista palautetta meiän [--] kokouksessa, jossa on väkeä [--] mä kyl yritän muotoilla sen lauseen silleen, ett positiivisessa mielessä [--] ett mä pyrin tietoisesti alottaa positiivisesti ja sitte sanoon sen negatiivisen, enkä mee heti sanomaan ettei tästä tuu mitään, vaan yritän niinku pehmentää."(E6)

T: "Annaks palautteen, jos se on negatiivista, kahden kesken vai voiks antaa kaikkien kuullen?"

E7: "Mieluummin en, jos se on henkilökohtaista, nehän on aika kiusallisia tilanteita, jos sä julkisesti (*Ooks ollu sellasessa tilanteessa?*) oon ollu, siis positiivisen palautteen voi antaa, mutt jos se on henkilökohtaisen tekeminen epäonnistunut, niin ei se oo kovin rakentavaa, jos se joukossa annetaan."

"Tietysti negatiivinen annetaan aina mieluummin kahden kesken, todella harvoin julkisesti, mutta tietysti se negatiivinenkin annetaan, ettei se kohdistu henkilöön, mutta sanoisin, ettei saa pelätä sitä ja eikä saa kiertää ja väistää asioita, ja kyl omas tiimis pitää voida sanoo toistenkin kuullen."(E9)

5.4. Kehitysehdotukset

Jokainen haastateltava antoi arvosanan yhdestä kymmeneen palautteen nykyisestä tilanteesta osastollaan. Alaiset antoivat palautteen arvoksi osastollaan keskimäärin kuusi alimman arvosanan ollessa kolme ja ylimmän yhdeksän. Kun kysyttiin, että minkä arvosanan palautteen tulisi saada, niin kaikki olivat sitä mieltä, että täyttä kymppiä se ei voi olla koskaan.

"Ei nyt kymppiä, ihmiset ovat erilaisia ja aina tulee oleen."(A3)

"Kymppiä se ei voi koskaan olla tämmöses joukos, kiitettävä se vois olla."(A2)

Alaiset olivat sitä mieltä, että palaute pitäisi saada arvosanaksi vähintään kahdeksan, yhdelle olisi riittänyt seitsemänkin. Alaisten mielestä konkreettisesti nykytilanteen parantamiseksi voisi tehdä monia asioita toisin. Jokapäiväisen keskustelun lisäämistä pidettiin tärkeänä. Etenkin kasvokkaisviestinnän tärkeyttä korostettiin. Sähköpostin käyttöä toivottiin hillittävän etenkin henkilökohtaisten asioiden välittämisessä alaisille. Esimiesten ajankäyttöön toivottiin myös muutosta. Alaiset kokivat, että esimies ei viettänyt riittävästi aikaa alaistensa kanssa.

"...sitä että ihmiset keskustelis keskenään ja sitä että ihmisil olis aikaa toisille..."(A2)

"...kyl mä puhun vaikka mitä vaikka pitempäänkin, mutt jos mun pitää ruveta naputtelema tonne (sähköposti) niin sitä saa kirjoittaa kaks A nelosta ett saa jonku jutun sanottua ja silti voi se olennainen jäädä pois, ett tämmönen suora kahenkeskinen kommunikointi on paljon tehokkaampaa, ku se ett paperilta luetaan..."(A2)

"No tää läsnäolo, joka ei johdu esimiehestä itsestä välttämättä, eli aika."(A4)

"...jatkuva normaali kanssakäyminen...joka päivä, sitä kautta saada palautetta niinku jatkuvasti ettei se tuu sitte ryöppynä..."(A5)

Myös kehityskeskustelut nähtiin hyvinä palautteen antamisen kannalta, ja niihin toivottiinkin säännöllisyyttä. Alaiset olivat sitä mieltä, että esimiehiä tulisi valmentaa paremmin kehityskeskusteluihin, sillä ne eivät kaikilla sujuneet hyvin. Yksi alaisista toivoi, että kehityskeskustelut pidettäisiin myös puolueettomalla paikalla, ei kummankaan osapuolen työhuoneessa.

"...se esimiesten valmentaminen niihin keskusteluihin, että ne osaa tehdä muutakin, osaa kysymysten pohjalta laajentaa sitä keskustelua..."(A5)

Yksi alaisista ehdotti myös, että palaute tulisi ottaa teemaksi kaikkiin kokouksiin yhtenä päivänä, jolloin ihmiset ainakin tiedostaisivat palautteen tärkeyden paremmin. Tavoitteiden asettamiseen alaiset toivoivat myös selkeyttä. Lisäksi tavoitteet tuli olla molempien osapuolien tiedossa. Esimiehiltä toivottiin myös parempaa perehtymistä

alaisensa työtehtäviin, jotta välttyttäisiin harhakäsityksiltä.

"...joo ei tarvi osata niin tietenkään , että osais itse tehdä sen homman, mutta tietäis että mistä sen (alaisen) päivät koostuu, ettei tuu mitään harhakäsityksiä..."(A5)

Palautteen ja vuorovaikutuksen mieltäminen tärkeäksi aisaksi nousi alaisten kehitysehdotuksista myös esiin. Esimiehiltä toivottiin myös asenteen muuttumista. Alaiset halusivat enemmän huomiota osakseen.

"...jos jokainen ottais sen ykkösasiaks niin kyl se...esimiehen tehtävä on antaa sitä aikaa..."(A1)

" [--] esimiehethän antaa esimerkkejä alaspäin ja sitä kautta se menee ett jos esimies rupee antaa palautetta ja puhumaan, sekä negatiivista että positiivista, niin kyl se alainen oppii vaikka vähä arka ja ujo oliski, ettei se (palaute) tuu sitte vasta ku on loppuun palanu."(A1)

" Se vois olla sellanen tapa (palautteen anto), ei tarvis mitään lisäaikaa, sehän voi tapahtua ihan missä vaan, ettei se mee teennäiseks..."(A5)

Esimiehet antoivat palautteelle osastollaan arvosanaksi keskimäärin 7,5 — huomattavasti paremman arvosanan kuin alaiset. Esimiehet epäilivät silti myös sitä, että voiko arvosana kymmenen koskaan toteutua. Esimiesten konkreettiset kehitysehdotukset palautteen parantamiseksi olivat osin samoilla linjoilla alaisten ehdotusten kanssa.

Esimieskoulutusta toivottiin lisää. Tämä helpottaisi esimiesten yksinoloa. On tärkeää, että voi jakaa työasioitaan jonkun kanssa, joka ymmärtää.

"Koulutusta vaan lisää. Sillon poistuis esimiehiltä tää yksinoleminen, sais tukea siel koulutukses jo."(E10)

Myös kehityskeskusteluihin esimiehet kaipasivat muutosta. Kehitysehdotus oli lisätä kehityskeskusteluun osio, jossa puhuttaisiin luottamuksesta ja avoimuudesta. Myös ajankäyttö oli esimiehistä uudelleenjärjestettävissä. Epävirallisissa keskusteluita ja tapahtumia tuli esimiehistä olla lisää.

"Aikaa enemmän, ei oikeestaan paljo muuta. Ja että sitä mietittäis enemmän."(E10)

Tiedon jakamiseen ehdotettiin avoimuutta ja nopeutta. Eräs esimies ehdotti, että huumorin muistaminen jokapäiväisissä asioissa loisi tunnelmaakin paremmaksi. Yksi esimiehistä koki, että tilanne paranisi, jos hän saisi vaihtaa tiiminsä kokoonpanoa.

6 POHDINTA

6.1 Johtopäätökset tuloksista

Palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen vaikuttaa työyhteisössä monet muutkin seikat kuin käsitykset itse palautteesta. Organisaatiokulttuuri, yrityksen koko ja toimiala ovat muun muassa tekijöitä, joilla on luonnollisesti vaikutuksensa ilmapiiriin ja sitä myötä palautekäyttämiseen. Tässä tutkimuksessa keskityttiin kuitenkin esimiehen ja alaisen omiin käsityksiin siitä, mitä palaute on, mitä sen tulisi olla, ja miksi se on sitä mitä on tällä hetkellä.

Palaute haastateltujen mielestä on erilaisissa tilanteissa saatavaa viestintää siitä, kuinka on suoriutunut. Yksi yleinen järjestetty palautteenantotilanne työyhteisössä oli kehityskeskustelut, jossa tietyn kaavan mukaan käytiin keskustellen läpi työntekijän suoriutumista muiden työhön liittyvien asioiden ohella. Spontaani palkitseminen oli toinen järjestelmällinen palautemuoto, jonka alaiset ja esimiehet kokivat palautteeksi. Spontaani palkitseminen tarkoitti materiaalisia palkintoja kuten lippuja pesäpallootteluun. Arkipäivän palaute oli kuitenkin se, mitä pidettiin tärkeänä ilmapiiriin ja motivaation kannalta. Arkipäivän palautetta saattoi olla kiittäminen, kannustavat kommentit tai ohjeiden antaminen. Enemmän haastatellut kaipasivat juuri arkipäivän palautetta sekä kehityskeskustelujen toimivuuden parantamista. Palaute näytti olevan siis kattokäsite, johon kuului monenlaisia toteutustapoja ja -keinoja.

Palautteen antaminen erilaisissa arkipäivän tilanteissa ei ollut erityisen tavoitteellista. Tämä tarkoittaa sitä, että esimiehet eivät tiedostaneet motivoivansa erityisesti alaisiaan antaessaan palautetta, vaan se tehtiin lähinnä vaistomaisesti, totutusti. Palautteen saamisen merkitys motivaation kannalta tiedostettiin silti hyvin kysyttäessä, että onko palautteella yhteyttä motivaatioon.

Tutkimus osoitti, että palautetta on helpompi antaa ja ottaa vastaan, kun esimies-alaisuhde on muutenkin hyvä. Mitä paremmin toisen osapuolen tuntee, sitä helpompi

on löytää oikea tapa antaa palautetta. Esimiehet ja alaiset tunsivat mielestään riittävän hyvin toisensa. Silti palaute ei välttämättä toiminut. Syyksi haastatellut mainitsivat suomalaisen kulttuurin. Suomalainen kulttuuri nähtiin palautevastaisena. Suomalaiset eivät ole tottuneet antamaan palautetta haastateltujen mielestä. Tämä liittyy todennäköisesti siihen samaan uskomukseen, että suomalaiset olisivat viestintäarempia kuin muut kansat, sillä palautteenantotaitohan ei ole sen enempää synnynnäinen taito kuin esimerkiksi esiintymistaito. Miehet näkivät armeijan yhtenä osasyynä palautteen epäonnistumiselle. Armeija opettaa tottelemaan käskyjä ylhäältä alaspäin. Myös suomalaisella koululaitoksella selitettiin palautteen vähyyttä. Koulussa oli haastateltavien mielestä opetettu istumaan hiljaa. Palautetta ei oltu saatu eikä sitä ollut saanut itseään antaa. Yksi esimies oli sitä mieltä, että Suomessa ei kerrota oppilaalle, missä asioissa hän on hyvä. Osa haastatelluista oli myös sitä mieltä, että jos kotonakaan ei ollut tottunut kannustukseen, niin sitä oli itse vaikea antaa tai ottaa vastaan myöhemmin elämässä. Nämä kaikki attribuutiot ovat pysyviä sekä itsestä riippumattomia. Suomalaiseen kulttuuriin, koululaitokseen tai armeijaan ei tutkimushenkilöillä ole myöskään kovin paljon vaikutusmahdollisuuksia. Haastatellut eivät siis kokeneet voivansa vaikuttaa näihin seikkoihin. Lisäksi alaiset epäilivät, että esimiehet pelkäsivät alaisen loukkaantuvan palautteesta. Alaisista myös esimieskoulutus oli puutteellista, mutta toisaalta suurin osa oli sitä mieltä, että koulutuksesta ei edes olisi vastavaa hyötyä. Tutkimusten valossa näyttää siis siltä, että palautteen antamisen taito nähdään joko synnynnäisenä ja pysyvänä luonteenpiirteenä tai sitten koulussa opittuna tapana. Tällöin sitä on vaikea myös muuttaa. On helppo pitää palautteen antamisen taitoa itsestä riippumattomana tekijänä, sillä silloin omaa itseä ei tarvitse yrittää muuttaa.

Jos jokainen suomalainen on syntynyt tämän piirteen kanssa, niin miksi kukaan edes osaisi kaivata enemmän palautetta? Ristiriita saattaa johtua siitä, että ihmiset haluavat syyllistää itsestä riippumattomiin asioihin sen, että palautetta ei anneta. Ihmiset eivät mielellään myönnä, että olisivat itse vastuussa siitä, etteivät ole mielestään hyviä jossakin asiassa. Tämän asian myöntäminen aiheuttaisi kuitenkin todennäköisesti muutoksen, tarpeen oppia. Tosiasia on se, että ihmiset kaipaavat palautetta työstään. Kukaan ei väittänyt rahan motivoivan kovin pitkälle. Kaikkien mielestä työn oli oltava mielekästä ja haastavaa, jotta motivaatio säilyisi. Sen lisäksi kaikki näkivät tar-

keänä sen, että työ oli itsenäistä. Itsenäisyys ei tarkoittanut kuitenkaan sitä, että toisten tuki ja palaute eivät olisi tärkeitä. Esimiehet kokivat, että heidän ei tarvitse motivoitua erityisesti alaisiaan, he luottivat alaisiinsa. Alaiset kaipasivat silti enemmän kiinnostuneisuutta esimiestensä puolelta heidän työtään kohtaan. He kokivat, että vain siten he voivat myös kehittyä paremmiksi työntekijöiksi.

Myös ikä nähtiin palautteen toimivuuden kannalta ongelmana. Mitä vanhempi työntekijä, sitä vaikeampaa oli palautteen vastaanottaminen tai antaminen. Clampitt ja Downs (1993) totesivat, että nuoret ja kokemattomat ottavat helpommin vastaan palautetta. Iäkkäämmillä uskottiin olevan vaikeampaa tämä, koska he olivat niin kokeneita, etteivät tarvitse yhtä paljon ulkopuolista palautetta. Yksi esimiehistä kylläkin epäili, että nuorilla olisi niin huono itsetunto, että palautetta ei osattu sen vuoksi ottaa vastaan. Clampitt ja Downs (1993) ovat saaneet päinvastaisia tuloksia. Heidän mukaan yksilöt, joilla on huono itsetunto, tarvitsevat enemmän ulkoista palautetta, koska eivät ole niin hyviä itse arvioimaan suoriutumistaan. Haastatellut uskoivat luonteenpiirteensä vaikuttavan palautteen antamiseen. Mitä avoimempi henkilö sitä helpompi oli palautettakin antaa.

Esimiehet nostivat aikapulan keskeiseksi syyksi siihen, miksi palautetta ei tullut annettua tarpeeksi. Toisaalta aikaahan on aina siihen, mitä pitää tärkeänä. Tämä ehkä kuvastaa jonkinlaisia arvostuksia, joita esimiehillä vielä on. Esimiehistä oli myös vaikea muuttua yhtäkkiä tavoiltaan. He pelkäsivät jopa, että alaiset saattaisivat epäillä heidän rehellisyyttään, jos he äkillisesti muuttaisivat tapojaan. Luottamuksellisuus oli esimiehistä tärkein hyvän esimiehen ominaisuuksista.

Palautteen vastaanottokin attribuoitiin siis ulkoisiin seikkoihin: suomalaiseen tottumukseen, ikään, ilmapiiriin sekä antamistapaan. Sisäinen attribuutio palautteen vastaanottavaisessa oli yksilön itsetunto. Omaan itsetuntoon pystyy jokainen vaikuttamaan. Monet epäilivät myös, että täydellisyyden tavoittelu työssä esti palautteen vastaanottamisen. Virheitä oli vaikea myöntää itselleen. Tutkitusti ihmiset ottavat vastaan helpommin positiivista palautetta, koska se sopii myönteiseen kuvaan itsestä. (Ilgen ym. 1979, 354.) Alaiset kuitenkin kaipasivat enemmän rakentavaa palautetta. Heistä hyvin annettu negatiivinen palaute auttoi työskentelyä.

Palautteenantotaitoa ei mainittu hyvän esimiehen ominaisuudeksi, mutta toisaalta kaikkien alaisten mielestä hyvä esimies oli ensisijaisesti avoin. Avoimuus on laaja käsite. Avoimuus alaisista tarkoitti sitä, että voi puhua avoimesti kaikista asioista. Tällöin palautteen antamisen taito voidaan nähdä yhtenä avoimuuden osa-alueena, jolloin se kuuluu myös hyvän esimiehen ominaisuuksiin. Kiinnostavaa on se, että esimiehen asiantuntemus ei noussut ensimmäisenä esille. Alaiset odottivat enemmän esimieheltä hyviä ihmissuhdetaitoja kuin asiantuntisuutta. Toisaalta alaisen työtehtävien tuntemuksen puute on yksi suurimmista esteistä sille, miksi palautetta ei annettu tarpeeksi. Tämä tuki aiempiakin tutkimuksia. (Ilgén ja muut 1979.) Alaiset toisaalta syyllistivät enemmän luonteenpiirrettä kuin asiantuntisuutta, jos palaute ei toiminut. Sulkeutunut esimies ei osannut antaa palautetta.

Yrityksessä ei oltu kiinnitetty erityistä huomiota suullisen palautteen antamiselle. Spontaanin palkitsemisen järjestelmä nähtiin palautteen antamisen yhtenä muotona. Kehityskeskusteluissa oli aikaa antaa palautetta, mutta monilla osastoilla kehityskeskustelut eivät toimineet toivotulla tavalla. Alaiset pitivät kehityskeskusteluita lisäksi riittämättöminä palautteen kannalta, koska niitä järjestettiin vain kerran vuodessa. Palautetta annettiin myös satunnaisesti joillakin osastoilla enemmän kuin toisilla riippuen esimiesten oma-aloitteisuudesta. Esimies, joka tiedosti palautteen tärkeyden, pyrki sitä antamaan enemmän, myös positiivisista asioista. Negatiivisen palautteen antaminen oli yleisempää. Haastatellut eivät osanneet selittää, miksi näin oli. Larsonin (1984) mukaan esimiehet eivät anna mielellään negatiivista palautetta. Haastatellut esimiehet olivat samaa mieltä, mutta silti he kertoivat antavansa useammin negatiivista palautetta. Tämä saattaa johtua siitä, että keskitason alittavat suoritukset huomataan helpommin kuin keskitason hieman ylittävät suoritukset. Esimiehet joutuvat kiinnittämään huomiota nopeammin näihin suorituksiin. Huonosta suorituksesta annetaan palaute nopeammin. (Larson 1984.) Negatiivinen palaute muistetaan myös paremmin kuin positiivinen (Geddes & Linneham 1996.) Saattaa siis olla, että ihmiset vain muistavat negatiivisen palautteen paremmin ja näin kokevat saavansa sitä enemmän. Yksi alaisista oli sitä mieltä, että palautetta voi tulla liikaa, jolloin se ei nosta motivaatiota, vaan turhauttaa. Hän koki liiallisen palautteen kontrolloivana ja epäluottamuksen osoituksena. Alaisen kokemus tuki aiempia tutkimuksia — kont-

rolli vaikuttaa kielteisesti palautteen vastaanottoon, vaikka palaute olisikin positiivista. Liian kontrollin myötä motivaatio laskee. (Pittman, Davey, Alafat, Wetherill & Kramer 1980, 231-233.)

Negatiivista palautetta ei aina osattu antaa oikein. Kaikki olivat törmänneet joskus huonoon palautteeseen. Positiivinen palaute oli haastatelluista yleensä helpompi antaa kuin negatiivinen. Silti positiivista palautetta annettiin vähemmän. Tämä saattaa johtua tottumuksesta. Negatiivista palautetta joutuu antamaan enemmän usein sen vuoksi, minimirajan alittavat suoritukset huomataan helpommin. Esimiehen paineet suorisstandardeihin aiheuttavat luonnollisesti myös sen, että epäonnistumisiin on puututtava nopeasti. (Larson 1984, 42-76.)

Negatiivinen palaute oli erityisen vaikea antaa, jos alaisella tiedettiin olevan jokin ongelma tai kriisi yksityiselämässä tai jos tapahtuneesta oli kulunut kauan aikaa. Viivästynyttä negatiivista palautetta ei pidetty hyvänä. Koska alaiset olivat itsenäisiä työssään, oli esimiehistä myös vaikeaa antaa palautetta. Palautteen antamisen helpouteen vaikutti henkilökemia ja tutuus. Mitä paremmin tunsivat toisensa, sitä helpompi oli antaa sekä negatiivista että positiivista palautetta. Toisaalta negatiivisen palautteen antaminen jäi antamatta, jos tiesi vastaanottajalla olevan jokin kriisi meneillään yksityiselämässä.

Käsitykset palautteen arvosta näyttivät tässä tutkimuksessa noudattavan tutkijan epäilyksiä, sillä hyväksi palautteeksi katsottiin sekä negatiivisista että positiivisista asioista annettu palaute, joka annettiin oikein. Oikein tarkoitti alaisista sitä, että jos palaute oli negatiivista, niin se annettiin välittömästi, kahden kesken sekä se perusteltiin kunnolla. Positiivinen hyvä palaute ei kaivannut perusteluja. Huonoa palautetta alaisista puolestaan oli silloin, kun se annettiin muiden läsnäollessa eikä sitä perusteltu. Myös epäsuora vihjailu oli alaisista huonoa palautetta. Esimiesten käsitykset olivat suurin piirtein samanlaiset alaisten käsityksien kanssa. Heistä hyvä palaute oli lisäksi kaksisuuntaista, rakentavaa, rehellistä ja korjaavaa. Esimiehistä hyvä palaute aloitettiin positiivisilla kommentteilla, ja sen jälkeen tuotiin vasta negatiiviset asiat esiin. Hyvä palaute kohdistui esimiehistä myös tarkasti siihen seikkaan, joka kaipasi korjausta. Puhelimitse tai sähköpostitse annettu palaute oli esimiehistä huonoa. Pa-

laute oli pyrittävä antamaan kasvokkain, jolloin vastaanottajallakin on mahdollisuus vastata. Haastatelluista palautteessa tuli ottaa myös vastaanottajan taustatekijät ja toisen tunteet huomioon. Hyvälle positiivisista asioista annettavalle palautteelle ei haastatellut asettaneet erityisiä kriteereitä. Joidenkin mielestä sekin tuli antaa kahden kesken, mutta suurin osa piti hyvänä sitäkin, että se annettiin muiden läsnäollessa. Huono palaute oli haastatelluista yleensä negatiivisista asioista annettavaa palautetta, joka esitettiin huonosti. Huonosti tarkoitti, että sitä ei perusteltu, se annettiin muiden läsnäollessa, oli loukkaavaa, epäsuoraa tai puhelimitse tai sähköpostitse annettua. Palautteen arvon voisi siis tämän tutkimuksen perusteella jakaa hyvään ja huonoon palautteeseen esimerkiksi seuraavasti:

Hyvä palaute	Huono palaute
Positiivisista tai negatiivisista asioista annetut kommentit ja neuvot, jotka kerrotaan positiiviseen sävyyn, kahden kesken, rakentavasti ja rehellisesti sekä perustellusti.	Yleensä negatiivisista asioista annetut kommentit, jotka annetaan negatiiviseen sävyyn perustelematta tai ottamatta huomioon taustatekijöitä

Kaavio 3. Hyvä ja huono palaute.

On tarkoituksenmukaisempaa siis jakaakin palaute hyvään ja huonoon kuin positiiviseen ja negatiiviseen. Palautteen vastaanottaja on kuitenkin aina se, joka voi tulkita palautteen. Palautteen antaja voi vain pyrkiä antamaan palaute jollakin tietyllä tavalla.

Esimiehet tiesivät erittäin hyvin, millaista hyvän palautteen tulisi olla. Alaiset olivat kaikki sen sijaan törmänneet joskus huonoon palautteeseen. Tuntui siltä, että monille valkeni haastattelun edetessä, kuinka tärkeää palautteen antaminen on motivaation

kannalta. Vaikka esimiehet siis teoriassa olivat selvillä siitä, millaista palautteen tulisi olla, niin käytäntöön soveltaminen oli vaikeampaa. Esimiehet miettivät usein tarkkaan antaessaan etenkin negatiivista palautetta. Myös alaiset tiesivät, millaista hyvän palautteen pitäisi olla. Alaiset tiedostivat myös, etteivät kovin herkästi itse hakeneet palautetta, vaikka se olisi voinut parantaa tilannetta. Voidaan olettaa, että tottumattomuus on osasyynä myös tähän. Myös esimiesten aikapula saattaa johtaa siihen, että alaiset eivät viitsi mennä häiritsemään esimiestä kovin usein. Yksi alaisista oli toisaalta tehnyt sopimuksen esimiehensä kanssa siitä, että palautetta tuli pyytää, jos sitä ei saanut tarpeeksi. Tämän sopimuksen ansioista heillä toimi palautteen antaminen ja vastaanottaminen hyvin.

Tutkimuksesta nousi kaksi tärkeää seikkaa esiin. Ensinnäkin se, miten haastatellut selittivät palautekäyttämistä. Syitä palautteen antamisen vaikeuteen ja vähyyteen etsittiin aina kasvatukselta saakka. Suomalainen perusluonne nähtiin hiljaisena ja toista yksilöä kunnioittavana. Ihmeellistä oli kuitenkin se, että tällaista suomalaista kulttuuria ei pidetty arvossaan, vaan kaikki halusivat avointa vuorovaikutussuhdetta esimiehen ja alaisen välillä. Esimiehet eivät olleet valmiita muuttamaan käytöstään yhtäkkisesti, koska heistä se saattoi aiheuttaa ongelmia luotettavuuden kanssa. Esimiehet arvottivat luottamuksellisuuden myös tärkeimmäksi esimiesominaisuudeksi, kun taas alaiset pitivät avoimuutta tärkeänä. Tämä ristiriita selittää osaltaan sitä, miksi jotkut esimiehet eivät ehkä anna tarpeeksi palautetta, koska he vastasivat pelkäävänsä, että alainen alkaisi epäilemään luottamusta esimiehen muuttaessa yhtäkkisesti käyttäytymistään. Toinen syy, miksi palautetta annetaan liian vähän näyttäisi olevan esimiehen kognitiivinen taustatekijä alaisen vastuusta. Jos esimies katsoo alaisen itse olevan vastuussa työstään, niin palautetta annetaan vähemmän. (Larson 1984.) Esimiehet katsoivat alaistensa olevan itsenäisiä ja vastuussa työstään, ettei palautetta tarvinnut heidän mielestään antaa yhtä paljon, kuin jos alainen olisi epäitsenäisempi.

Toinen tärkeä tutkimuksen anti oli palautteen arvon laajentaminen käsitteenä. Tutkija oli jo etukäteen miettinyt palautteen arvon kompleksisuutta, mutta yllättävää oli, että haastatellut määrittelivät sen hieman eri tavoin verrattuna kaikkiin vanhoihin tutkimuksiin. Palautteen jakaminen hyvään ja huonoon tuntuu järkevämmältä vaihtoehdolta kuin positiiviseen ja negatiiviseen. Tämä uusi jaottelutapa on humanistisempi

kuin entinen, sillä hyvän tai huonon palautteen voi määrittellä vain palautteen vastaanottaja, yksilö itse.

6.2 Tutkimuksen arviointia

Tutkimukseni tavoitteena oli saada syvempää tietoa siitä, mitä palaute työyhteisössä todellisuudessa on sekä mitä sen pitäisi alaisten ja esimiesten mielestä olla. Keskeisenä lähtökohtana oli saada tietoa ihmisten omista henkilökohtaisista käsityksistä ja ajatuksista. Tätä kautta pyrittiin selvittämään, mikä on palautteen todellinen tila työyhteisössä sekä niitä odotuksia, joita haastateltavilla palautteesta on. Tutkimus suoritettiin siis haastatteleamalla samassa yrityksessä eri osastoilla työskenteleviä esimiehiä ja alaisia. Koska haastateltavia oli vain kymmenen ja tutkimus suoritettiin yhdessä yrityksessä, ei tuloksia voi yleistää. Yleistettävyyttä ei olekaan laadullisen tutkimuksen ensisijainen päämäärä, vaan ymmärryksen syventäminen. Tutkimuksen tavoitteita ei saavutettu mielestäni riittävän hyvin, vaikka aiheen ymmärrys syvenikin. Syitä tähän voi etsiä esimerkiksi menetelmästä.

Menetelmää valittaessa haastattelun käyttö näytti olevan ainoa vaihtoehto saada syvempää tietoa. Haastattelussa teema-alueet muuttuivat alkuperäissuunnitelmasta, sillä vasta haastattelutilanteessa huomasi, mitkä asiat palautteessa olivat tärkeitä alaisten ja esimiesten mielestä. Teemahaastattelu oli siitä syystä hyvä keino syventyä aiheeseen, sillä muuten tärkeät tarkennuskysymykset olisivat jääneet pois ja oleellista tietoa sen myötä. Lisää tietoa olisi voinut saada käyttämällä esimerkiksi päiväkirjamenetodia haastattelujen ohella. Tämä olisi tarkoittanut sitä, että haastateltavat olisivat kirjoittaneet muistiin päivittäin, millaisissa palautetilanteissa olivat olleet ja miten ne olivat sujuneet. Päiväkirjametodi olisi kuitenkin vaatinut haastateltavilta sitoutumista ja aikaa. Se olisi silti ollut hyvä keino haastattelun rinnalla. Haastattelun ohella olisi voinut myös käyttää puolistrukturoitua kyselylomaketta. Tällöin olisi haastattelussa voinut vielä tarkentaa näistä nousseista vastauksia sekä tulosten raportointi olisi helpottunut. Haastattelu sopi kuitenkin aiheen käsittelyyn juuri sen vuoksi, että ihmiset käsittävät palautteen eri tavoin, jolloin oli tärkeää selvittää, mitä palautteella kukin

tarkoitti.

Haastattelutilanteissa olisi voinut olla jämäkämpi, koska muutaman kerran haastateltavat poikkesivat aiheesta. Toisaalta kenelläkään ei tilanteessa ollut kiire, joten oli myös aikaa keskustella aiheen vierestäkin. Ensimmäisissä haastatteluissa jo havaitsi, että haastateltavat puhuvat mielellään syistä, jotka johtavat palautteen antamisen vähyyteen. Tätä ei etukäteen ollut osannut odottaa ja se sekoittikin teemoittelua.

Tutkimuksen luotettavuuteen vaikutti myös se, että haastatellut eivät osanneet analysoida palautteen antamista ja vastaanottamista syvällisesti. Harva oli todennäköisesti aiemmin pohtinut aihetta kunnolla, joten palautekäyttäytymistä ei tiedostettu riittävän hyvin. Tämä aiheutti ongelmia tulosten analyysissa. Oli vaikea vetää johtopäätöksiä, koska haastateltavien vastaukset jäivät suhteellisen pinnallisiksi. Haastattelutilanne oli luottamuksellinen, joten haastatellut vastasivat mielestäni avoimesti sekä niin hyvin kuin osasivat. Luotettavuutta paransi se, että kaikki alaiset ja esimiehet vastasivat samansuuntaisesti esimerkiksi kun palautteen antamisen vähyyttä selitettiin ulkoisilla seikoilla kuten suomalaisella kulttuurilla. Palautteen merkitystä motivaation kannalta oli vaikea tutkia haastatteleamalla, sillä haastateltavat antoivat yksioikoisia vastauksia siihen, kuinka palaute heitä motivoi. Observoimalla olisi saanut todennäköisesti luotettavampia tuloksia. Toisaalta aikuiset ihmiset varmasti tiedostavat kohdullisen hyvin, mikä heitä motivoi.

Haastatteluaineisto analysoitiin teemoittamalla esimiesten ja alaisten vastaukset sopiviin alaluokkiin kuten hyvä ja huono palaute, selitykset palautteen antamiselle, palautteen vastaanottaminen ja niin edelleen. Teema-alueet muuttuivat alkuperäissuunnitelmasta, sillä vasta haastattelutilanteessa huomasi, mitkä asiat palautteessa olivat tärkeitä alaisten ja esimiesten mielestä. Haastattelutilanne oli luottamuksellinen. Toisaalta aikaa kului haastatteluissa taustakysymysten selventämiseen, joiden hyötyarvo jäi kuitenkin vähäiseksi itse tutkimuksen tavoitteiden kannalta. Kaikki haastateltavat sanoivat viihtyvän työssään. Tällöin voidaan olettaa, että vastauksissa ei ainakaan annettu huonompaa kuvaa tilanteesta kuin tapauksessa, jossa haastatellut eivät olisi viihtyneet työssään. Eri asia on se, että kuinka paljon vastauksissaan he halusivat vaikuttaa hyvin työssään viihtyviltä ja onnellisilta ja siksi kertoa asiat positiivisem-

paan sävyyn. Näin tuskin kuitenkaan kävi, sillä ensinnäkin tutkija oli yrityksen ulkopuolinen vieras henkilö, ja korosti sitä, että kaikki mitä haastattelussa puhuttiin, tuli jäämään tutkijan tietoon. Henkilöt olivat siis tietoisia anonyymiydestään.

Haastattelun rinnalla olisi siis ollut hyvä käyttää jotakin muutakin menetelmää, kuten päiväkirjametodia. Observointi olisi paras mahdollinen tapa tutkia sitä, miten palaute työyhteisössä toimii, mutta käytännön kannalta se olisi mahdotonta. Tutkija joutuisi observoimaan viikkoja eri tilanteita tai katselemaan videonauhoja, sillä palautteenantotilanteet ovat niin nopeasti ohimeneviä ja suhteellisen harvinaisia asiantuntijaorganisaatioissa. Tilanteet sitä paitsi kärsisivät todennäköisesti observoin tai videokameran vaikutuksesta.

Jatkotutkimuksia kaipaisi etenkin se, että onko koulutuksella vaikutusta palautteen antamiseen, koska suurin osa haastatelluista suhtautui skeptisesti koulutuksen vaikuttavuuteen. Pitkittäistutkimuksena olisi mielenkiintoista selvittää, kuinka paljon tietoinen palautteen kehittäminen organisaatioissa vaikuttaisi yleiseen viihtyvyyteen, motivaatioon ja työtyytyväisyyteen sekä loppujen lopuksi myös tulokseen.

Palautteen antaminen ja vastaanottaminen näyttää liipaisevan yhtä vaikeinta taitoaluetta puheviestinnässä. Mukana on aina jollain tasolla ihmisen tunteet ja persoona. Kehittyäkseen ihminen tarvitsee kuitenkin tietoa siitä, miten on toiminut. Perustarpeisiinkin kuuluu kehittyminen. Joskus sanat satuttavat, mutta auttavat silti kehittymään. Joskus sanat puolestaan tuottavat mielihyvää ja kannustavat vain parempiin suorituksiin. Työyhteisöissä ollaan ehkä liiankin varovaisia palautteenantajia. Muutos voi lähteä omasta itsestä — etenkin, jos tuntuu, että “hissun kissun“ oleminen ei olekaan se paras mahdollinen tapa.

KIRJALLISUUS

Adams, J. S. 1965. Inequity in social exchange. *Advances in experimental social psychology* 2, 267—299.

Annett, J. 1969. *Feedback and human behavior*. Middlesex: Penguin Books Ltd.

Ashford, S. J. 1986. Feedback seeking in individual adaptation: A resource perspective. *Academy of management journal* 29, 465—487.

Ashford, S. J. & A. S. Tsui 1991. Self-regulation for managerial effectiveness: The role of active feedback seeking. *Academy of Management Journal* 34, 251—280.

Bandura, A. 1986. *Social foundations of thought and action: A social cognitive view*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.

Baron, R. A. 1988. Negative effects of destructive criticism: Impact of conflict, self-efficacy, and task performance. *Journal of Applied Psychology* 73, 199—207.

Baron, R. A. 1990. Counterin the effects of destructive criticism: The relative efficacy of four potential interventions. *Journal of Applied Psychology* 75, 235—245.

Bogart, D. H. 1980. Feedback, feedforward and feedwithin: strategic information in systems. *Behavioral Science* 25, 237—249.

Cambell, J. P. & R. D. Pritchard 1976. *Handbook of industrial communication*.

Cambion, M. A. & R. G. Lord 1982. A control systems conceptualization of the goal setting and changing process. *Organizational Behavior and Human Performance* 30, 265—287.

Clampitt, P. G. & C. W. Downs 1993. Employee perceptions of the relationship between communication and productivity: A field study. *Journal of Business Com-*

munication 30, 5—26.

Canary, D.J. & M.J. Cody 1994. *Interpersonal communication. A goals-based approach*. New York: St. Martin's Press.

Cusella, L. P. 1980. The effects of feedback on intrinsic motivation: A propositional extension of cognitive evaluation theory from an organizational communication perspective. Teoksessa D. Nimmo (toim.) *Communication yearbook IV*. New Brunswick, N. J. : Transaction-International Communication Association.

Connellan, T. 1983. *Yksilön suoritustason parantaminen yrityksessä*. Imatra: Oy Ylä-Vuoksi.

Cusella, L. P. 1982. The effects of source expertise and feedback valence on intrinsic motivation. *Human Communication Research* 9, 17—32.

Cusella, L. P. 1989. Feedback, motivation and performance. Teoksessa F. M. Jablin, L. L. Putnam, K. H. Roberts & L. W. Porter (toim.), *Handbook of organizational communication. An interdisciplinary perspective*. Toinen painos. Newbury Park, California: Sage Publications.

Deci, E. L. 1975. *Intrinsic Motivation*. New York: Plenum Press.

Deci, E. L. & R. M. Ryan 1985. *Intrinsic motivation and Self-Determination in Human Behavior*. New York: Plenum Press.

Deci, E. L. & R. M. Ryan 1980. The empirical exploration of intrinsic motivation processes. Teoksessa L. Berkowitz (toim.): *Advances in Experimental Social Psychology*. New York: Academic Press.

Erez, M., P. C. Earley & C. L. Hulin 1985. The impact of participation on goal acceptance and performance: a two step model. *Academy of Management Journal* 28, 50—66.

Fisher, C. D. 1979. Transmission of positive and negative feedback to subordinates: A laboratory investigation. *Journal of Applied Psychology* 64, 533—540.

Frank, A. & J Brownell 1989. *Organizational communication and behavior: communicating to improve performance, 2 + 2 = 5*. Orlando: Holt, Rinehart and Winston.

Geddes, D. & R. A. Baron 1997. Workplace aggression as a consequence of negative performance feedback. *Managemant Communication Quarterly* 10, 433—454.

Geddes, D. & F. Linnehan 1996. Exploring the Dimensionality of Positive and Negative Perfomance Feedback. *Communication Quarterly* 44, 326—344.

Giesler, R. B., R. A. Josephs & W. B. Swann 1999. Self-Verification in Clinical Depression: The Desire for Negative Evaluation. *Journal of Abnormal Psychology* 105, 358—368

Giffin, K. 1967. The contribution of studies of source credibility: A theory of interpersonal trust in the communicative process. *Psychological Bulletin* 68, 104—120.

Greenberg, J. & R. A. Baron 1995. *Behavior in organizations*. Viides painos. New Jersey: Prentice Hall, Inc.

Greller, M. M. 1980. Evaluation of feedback sources as a function of role and organizational level. *Journal of Applied Psychology* 65, 24—27.

Hackman, J. R. & G. R. Oldham 1980. *Work redesign*. United States of America: Addison-Wesley Publishing Company.

Halperin, K., C. R. Snyder, R. J. Shenkel & B. K. Houston 1976. Effect of source status and message favorability on acceptance of feedback. *Journal of Applied Psychology* 61, 85—88.

Hacker, W. 1982. *Yleinen tyyppologia*. Espoo: Weilin+Göös.

Heider, F. 1958. *The Psychology of Interpersonal Relations*. New York: Wiley.

Hirsjärvi, S. 1983 (toim.). *Kasvatustieteen käsitteistö*. Keuruu: Otava.

Hirsjärvi, S. & H. Hurme 1991. Viides painos. *Teemahaastattelu*. Helsinki: gaudeamus.

Ilgen, D. R., C. D. Fisher & M. S. Taylor 1979. Consequences of individual feedback on behavior in organizations. *Journal of Applied Psychology* 64, 349—371.

Immonen, S. 1993. *Vuorovaikutus johtamisen välineenä: Tutkimus toimistoesimiesten vuorovaikutukseen käyttämästä ajasta*. Otaniemi: TKK OFFSET.

Jurma, W. E. & D. L. Froelich 1984. Effects of immediate instructor feedback on group discussion participants. *Central States Speech Journal* 35, 178—186.

Juuti, P. 1990. *Esimies-alaiskeskustelut, johtamisen perusta*. AKAVA/YTN:n ja STK:n tuottavuusryhmä.

Juuti, P. 1989. *Organisaatiokäyttäytyminen*. Keuruu: Otava.

Kiesler, S. 1986. The hidden messages in computer networks. *Harvard Business Review* 64, 46—60.

Kim, Y. Y. & K. I. Miller 1990. The effects of attributions and feedback goals on the generation of supervisory feedback messages strategies. *Management Communication Quarterly* 4, 6—26.

Klein, S. M., A. I. Kraut & A. Wolfson 1971. Employee reactions to attitude survey feedback behavior: A study of the impact of structure and process. *Administrative*

Science Quarterly 16, 497—514.

Koehler, J., K. Anatol & R. Applbaum 1981. *Organizational communication: behavior perspectives*. Toinen painos. New York: Holt, Rinehart ja Winston.

Kohtanen, J. 1993. *Esimiestyö, johtaminen, työyksikön toimivuus ja kehittämistarpeet. Työvoimahallinnon esimiesten ja henkilöstön arvioita kyselyaineistojen perusteella*. Helsinki: Työministeriö, Työhallinnon julkaisu 28.

Koppinen, M. L., E. Korpinen & J. Pollari 1994. *Arviointi oppimisen tukena*.

Larson, J.R. 1984. The Performance Feedback Process: A Preliminary Model. *Organizational Behavior and Human Performance* 33, 42—76.

Littlejohn, S.W. 1992. *Theories of human communication*. Fourth edition. Belmont, California: Wadsworth.

Locke, E. A., K. N. Shaw, L. M. Saari & G. P. Latham 1981. Goal setting and task performance: 1969—1980. *Journal of Applied Psychology* 90, 125—152.

Matsui T., A. Okada & A. Inoshita 1983. Mechanisms of feedback affecting task performance. *Organizational Behavior and Human Performance* 31, 114—122.

McCormick, E. J. & D. Ilgen 1989. *Industrial and organizational psychology*. Kahdeksas painos. Musselburgh: Scotprint Ltd.

Peltonen & Ruohotie 1992. *Oppimismotivaatio. Teoriaa, tutkimuksia ja esimerkkejä oppimishalukkuudesta*. Keuruu: Otava.

Pittman, T. S., M. E. Davey, K. A. Alafat, K. V. Wetherill & N. A. Kramer 1980. Informational versus controlling verbal rewards. *Personality and Social Psychology Bulletin* 6, 228—233.

- Ramaprasad, A. 1983. On the definition of feedback. *Behavioral Science*, 28, 4—13.
- Rauste-von Wright, M-L. & J. von Wright 1996. *Oppiminen ja koulutus*. Juva: WSOY.
- Ronhy-Östberg, M. & S. Rosendahl 1998. *Keskustelu kehittää*. Juva: WSOY.
- Rubenowitz, S. 1984. *Organisaatiopsykologia*. Espoo: Amer-yhtymä oy Weilin+Göös.
- Ruohotie, P. 1995. Työsuorituksen arviointi ja palautteen antaminen. Teoksessa R. Turpeinen (toim.): *Ammattitutkintojen ja näyttökokeiden teoreettisia perusteita*. Helsinki: Opetushallitus.
- Ruohotie, P. 1989. *Kannustava johtaminen*. Ammattikasvatussarja 2. Hämeenlinna: Tampereen yliopisto.
- Ruohotie, P. 1998. *Motivaatio, tahto ja oppiminen*. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Shrauger, J. S. 1975. Responses to evaluation as a function of initial self-perceptions. *Psychological Bulletin* 82, 581—586.
- Stone, D. , H. Gueutal & B. McIntosh 1984. The effects of feedback sequence and expertise of the rater on perceived feedback accuracy. *Personnel Psychology* 37, 487—505.
- Tamminen, R. 1993. *Tiedettä tekemään*. Jyväskylä: Gummerus.
- Thibaut J. & H. Kelley 1959. *The Social Psychology of Groups*. New York: Wiley.
- Thomas, E. & W. Ward 1983. The influence of own and other outcome on satisfaction and choice of task difficulty. *Organizational Behavior and Human Performance*

32, 399—416.

Tuckman, B. W. & W. F. Oliver 1968. Effectiveness of feedback to teachers as a function of source. *Journal of Educational Psychology* 59, 297—301.

Uusitalo, H. 1995. *Tiede, tutkimus ja tutkielma*. Toinen painos. Juva: Wsoy.

Vroom, V. 1964. *Work motivation*. New York: Wiley.

Yukl, G. & J. B. Tracey 1992. Consequences of influence tactics used with subordinates, peers, and the boss. *Journal of Applied Psychology* 77, 525—535.

LIITE 1

joo, ei tarvi osata niin tietenkään että osais itte tehdä sen homman, mutta tietäis että mistä sen päivät koostuu, ettei tuu mitään harhakäsityksiä, se edesauttais sellasen keskinäisen kommunikaatiosuhteen säilymistä ettei tarvi pohtia että mitähän se luulee

Eikö sitte sellaset keskustelut...

se olis mahtavaa että olis sellasia jokapäiväisiä jutteluita, mutta sellaset perusteelliset pari kertaa vuodessa missä tosiaan katottais että olisko sellasia isompia muutoksia tarrtteeko tehdä

Väitetään, että mitä nopeemmin ku palaute tulee, niin parempi

Mä tykkäisin, että se tulis mahdollisimman nopeesti, koska mähän elän sitte harhakuvitelmissä sen puolivuotta, että mä oon ehkä kuvitellu että tilanne on toinen jos mä en oo osannu ite arvioida sitä tilannetta, ja sitte se voi olla aika hirvee tilanne...heti vaan..

Olisko mahdollista saada heti?

Sehän on joo...esimies ei niin seuraa niin sitä työtä että voisin ees saada kovin heti (näättekö joka päivä) Joo, muttei sen työn puitteissa...asiat ei oo menny täs vuoden aikan menny (oot aika itsenäisestä saanu tehdä) joo liianki itsenäisesti

Onko joku muu, jolta voit saada palautetta

Tavallaan on sellasia, mutta ei oikeen sitä palautetta oo tullu kuitenkaan, ehkä epäsuoraan, mutta ei suoraan

Millaista on epäsuora?

No vihjataan joihinkin asioihin, joita olis pitänyt joskus tehdä ja mä kyllä tunnen mikä osoite on, että sen tyyppistä...sitte riippuu missä mielentilassa iteki on...ajattelee että olis voinu tehdä sen jo paljon aiakisemminkin jo edeltäjän aikaan ja yrittää silleen kierrellä vastuuta iteltään pois, riippuu millä päällä ite on

Etenkin jos tuntuu ettei oo oma syy, niin saattaa tuntuu epäoikeudenmukaiselta

Joo..joo..nii.

Tunnepuoli, tuntuuko että esimiehet ottaa liikaaki huomioon tunteita, suomalaisten perusluonne?

Me ei vaan olla totuttu ja opeteltu siihen, ollaan totuttu siihen että no jos ei kaikki mee niinku ite haluu niin ollaan hissun kissun ei arvostella eikä kommentoida

Olisko että se aattelee että ottaa itteensä vaikka siitä työstä on kyse

Joo, ku suomalaiset on työkeskeisiä että jos työtä moittii niin ottaa itteensä, vaikka ma annan ite palautetta aika suoraan ja välillä mietin että annanko liian suoraan ja loukkaantuuko ne, mutku mä en oo semmonen kierteelijä ja kaartelija...ja oon huomannu että vaikka siihen työhön, työprosessiin kommentoi ja antaa palautetta niin henkilö ottaa sen henkilökohtaisesti koska hän on 20 vuotta ollut sen prosessin haltija, vaikkei sitä tarkoita...mutt se johtuu varmaan siitä ku työ on meille niin kauheen tärkeitä että...

Miten ittees aattelet, sun motiivit tehdä työtä?

No tota...no perusturva on eka, siihen liittyy palkkaki, mutta kyllä ne haasteet on aika korkeella ... no palkka ja haasteet, kolmio, no ihmissuhteilla on merkitys että ne toimii, mutten elä niiden kautta, ne ei motivoi mua käymään töissä.

Voisko palaute motivoida enemmän?