

**LÄHIJOHTAJIEN JA ALAISTEN KOKEMUKSIA
PALAUTEVIESTINNÄSTÄ ADMICOM FINLAND
OY:SSÄ**

**Jyväskylän yliopisto
Kauppakorkeakoulu**

Pro gradu -tutkielma

2021

**Tekijä: Helmi Aarnio
Oppiaine: Johtaminen
Ohjaaja: Tommi Auvinen**



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

TIIVISTELMÄ

| | |
|---|-----------------------------------|
| Tekijä Helmi Aarnio | |
| Työn nimi Lähijohtajien ja alaisten kokemuksia palauteviestinnästä Admicom Finland Oy:ssä | |
| Oppiaine Johtaminen | Työn laji Pro gradu -tutkielma |
| Aika Toukokuu 2021 | Sivumäärä 81 |
| <p>Tiivistelmä</p> <p>Vahva palautekulttuuri on yksi organisaation merkittävä strateginen menestystekijä. Tässä pro gradu -tutkielmassa tarkastellaan organisaation sisäistä palauteviestintää eli palautekulttuuria. Päättökäsitteenä oli kartoittaa millaisena lähijohtajat ja alaiset kokevat palauteviestinnän työyhteisössään. Tutkimuksen tavoitteena oli myös täydentää aiempaa tutkimuskirjallisuutta palauteviestinnästä suomalaisten nopeasti kasvavien keskisuurten organisaatioiden kontekstissa.</p> <p>Aihetta lähestyttiin selvittämällä sekä lähijohtajien että alaisten palautekäsitteitä, lähijohtaja-alaissuhteen vaikutusta palauteviestintään ja yleisiä kokemuksia palautetilanteista työyhteisössä. Tutkimus toteutettiin toimeksiantona Admicom Finland Oy:ssä laadullisella tutkimusmenetelmällä. Aineisto kerättiin puolistrukturoidun teemahaastattelun avulla ja haastatteluihin valittiin yhteensä 12 organisaatiossa työskentelevää lähijohtajaa ja alaista. Haastatteluaineisto analysoitiin laadullista sisällönanalyysiä hyödyntäen.</p> <p>Vallitseva palautekulttuuri ja lähijohtajien rakentamat palauteilmapiirit koettiin pääosin toimiviksi. Palautteeseen suhtauduttiin myönteisesti ja sitä toivottiin enemmän päivittäisestä työskentelystä. Hyvät lähijohtaja-alaissuhteet helpottavat vastavuoroisen viestinnän toteutumista, joka edesauttaa palautetilanteiden syntymistä. Ylöspäin suuntautuva palauteviestintä näyttää kuitenkin vähäisenä ja sitä esiintyy lähinnä muodollisten palautetilanteiden yhteydessä.</p> <p>Palautteen riittävyudessa havaittiin selvä jako organisatorisen aseman perusteella, joka todennäköisesti johtuu palautekäsitteiden eroavaisuuksista. Alaiset tulkittivat palautteeksi varsin epämuodollista viestintää omaksuessaan työympäristöstään enemmän palautesignaaleja. Lähijohtajat kokivat palauteviestinnän riittämättömäksi etenkin horisontaalisesti ja organisaation ylemmältä johtoportaalta. Organisaation palauteviestinnän haasteena näyttää myös organisaation nopea kasvu, itsenäinen työskentely ja tiedonpuute. Vahva palautekulttuuri perustuu organisaation jäsenten keskinäiseen luottamukseen ja symmetriseen viestintään, joka mahdollistaa toimivan tiedonkulun organisaatiossa.</p> | |
| Asiasanat palaute, organisaation sisäinen palauteviestintä, palautekulttuuri, palauteviestintä lähijohtaja-alaissuhteissa | |
| Säilytyspaikka Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu | |

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ SISÄLLYS

| | | |
|---------|---|----|
| 1 | JOHDANTO..... | 5 |
| 1.1 | Tutkimuksen tarkoitus..... | 6 |
| 1.2 | Tutkimusraportin rakenne | 7 |
| 2 | ORGANISAATION SISÄINEN PALAUTEVIESTINTÄ..... | 9 |
| 2.1 | Organisaation sisäinen viestintä..... | 9 |
| 2.2 | Organisaation palautekulttuuri | 11 |
| 2.3 | Palautehakuisuus..... | 13 |
| 2.4 | Palauteviestintä lähijohtaja-alaisuuksissa | 16 |
| 2.4.1 | Alaspäin suuntautuva palauteviestintä..... | 16 |
| 2.4.2 | Ylöspäin suuntautuva palauteviestintä | 18 |
| 3 | ORGANISAATION PALAUTEKULTTUURIN KEHITTÄMINEN | 21 |
| 4 | TUTKIMUSMENETELMÄ | 24 |
| 4.1 | Laadullinen tutkimus..... | 24 |
| 4.2 | Aineiston kuvaus | 26 |
| 4.3 | Laadullinen sisällönanalyysi..... | 29 |
| 4.4 | Tutkimuksen autenttisuus ja luotettavuus | 30 |
| 5 | TUTKIMUKSEN TULOKSET..... | 33 |
| 5.1 | Kokemukset palauteviestinnästä Admicom Finland Oy:ssä | 33 |
| 5.1.1 | Palautekulttuuri | 33 |
| 5.1.2 | Lähijohtaja-alaisuuksien vaikutus palauteviestintään..... | 39 |
| 5.1.3 | Etätyöskentelyn luomat viestinnälliset haasteet | 44 |
| 5.2 | Käsitykset palautteesta ja sen merkitys työyhteisössä..... | 47 |
| 5.2.1 | Palautesignaalit | 47 |
| 5.2.1.1 | Yleisesti hyväksytyt palautesignaalit | 48 |
| 5.2.1.2 | Yleisesti tunnistetut palautesignaalit..... | 49 |
| 5.2.1.3 | Tulkinnanvaraiset palautesignaalit..... | 51 |
| 5.2.2 | Laadukas ja onnistunut palaute..... | 51 |
| 5.2.3 | Palaute sitoutumista edistävänä tekijänä | 55 |
| 5.2.3.1 | Palaute työn merkityksellisyyden rakentajana | 55 |
| 5.2.3.2 | Palaute osana perehdytystä | 57 |
| 5.3 | Yhteenveto tuloksista | 59 |
| 6 | JOHTOPÄÄTÖKSET JA JATKOTUTKIMUS..... | 61 |
| 6.1 | Johtopäätökset..... | 61 |
| 6.2 | Käytännön kehitysehdotukset | 65 |

| | | |
|---------|---|----|
| 6.3 | Jatkotutkimusehdotukset ja tutkimuksen rajoitteet | 66 |
| LÄHTEET | | 68 |

1 JOHDANTO

Organisaatiot kohtaavat toimintaympäristössään monia haasteita, jotka luovat paineen kehittää toimintaa (Govaerts, Kyndt, Dochy & Baert 2011). Suomessa ennakoidaan työvoimapulaa ja kasvavaa kilpailua ammattitaitoisista ja koulutetuista työntekijöistä työvoiman supistuessa vanhempien ikäluokkien siirtyessä eläkkeelle (Jokisaari, Toppinen-Tanner, Wallin, Varje, Hakanen & Vuori 2011, 1). Viime aikoina pinnalla onkin ollut työvoiman nuoremman sukupolven siirtyminen työelämään (ks. esim. Vasama 19.11.2017; Valkama 22.1.2020; Hellman 22.4.2020). Työvoiman sukupolven vaihtuessa organisaatioissa kohdataan uudenlaisia johtamisen haasteita työelämäodotusten erotessa edellisten sukupolvien edustajien odotuksista (Baker Rosa & Hastings 2018).

Organisaatioiden on tärkeää rakentaa työympäristö vastaamaan monimuotoisen työvoiman tarpeita (Gursoy, Maier & Chi 2008) kilpailun yhä kiristyessä työmarkkinoilla. Työvoiman nuorempi sukupolvi muodostuu erilaiset arvot omaavista, korkeasti koulutetuista ja kunnianhimoisista milleniaaleista, jotka eivät sitoudu organisaatioihin aiempien sukupolvien edustajien tapaan (Burke & Ng 2006). Organisaatioissa onkin mukautettava johtamiskäytäntöjä (Baker Rosa & Hastings 2018) sekä kiinnitettävä erityistä huomiota henkilöstön rekrytointiin ja sitouttamiseen (Steger, Littman-Ovadia, Miller, Menger & Rothmann 2013).

Milleniaalit etsivät työelämältä erilaisia mahdollisuuksia oppia ja kehittyä (Baker Rosa & Hastings 2018). Organisaation jäsenten jatkuva oppiminen ja ammattitaidon kehittäminen ovatkin olleet vuosituhatien alusta lähtien suuresti esillä henkilöstön sitouttamiseksi (Linderbaum & Levy 2010). Organisaatioon sitoudutaan sitä paremmin, mitä enemmän sen uskotaan keskittyvän jäsentensä vahvuuksien tukemiseen ja kehittämiseen. Oppimiselle suotuisan ilmapiirin luominen organisaatioissa antaa organisaation jäsenille mahdollisuuden soveltaa omaa osaamistaan ja kehittää ammattitaitoaan (Govaerts ym. 2011), jolloin organisaatio näyttäytyy houkuttelevalta myös työnhakijalle (Linderbaum & Levy 2010).

Palautteen avulla voidaan lisätä yksilön osaamista ja ammattitaitoa (Mulder 2013), mutta etenkin henkilöstölle yksilöidyllä palautteella organisaatio voi luoda kilpailuetua kilpailluilla työmarkkinoilla (Linderbaum & Levy 2010).

Palaute nähdäänkin organisaatioissa turhan usein ainoastaan suorituksen johtamisen työkaluna (Mulder & Ellinger 2013) sen antamisen rajoittuessa pääasiallisesti kehityskeskusteluiden yhteyteen (Nykänen 23.8.2018). Vahva palautekulttuuri edistää organisaation jäsenten oppimista ja ammattitaitoa (Zia, Bashir, Mangi & Shamsi 2021), joka näyttäytyy entistä tärkeämpänä työvoiman koostuessa yksilöistä, jotka tekevät valintoja työelämässä oman kehityksensä ja menestyksensä pohjalta (Linderbaum & Levy 2010).

Milleniaalit sitoutuvat perheenomaisiin organisaatioihin, joissa heitä huomioidaan ja kannustetaan (Hershatler & Epstein 2010). Etenkin myönteinen ja välitön palaute näyttäätyy työelämän tärkeänä osana (Baker Rosa ja Hastings 2018) sosiaalisen median totuttaessa nuoret palautekulttuuriin, joka toimii nopeasti reagoiden (Nykänen 23.8.2018). Alaisille osoitettavat tunnustukset ja huomioinnit voivat olla myönteistä ja vahvistavaa palautetta, joka perustuu työntekijän toimintaan tai tietyn työtehtävän tai tavoitteen suorittamiseen. Niiden avulla alaiselle voidaan osoittaa arvostusta (Mone, Eisinger, Guggenheim, Price & Stine 2011), joka osaltaan tuottaa työn merkityksellisyyden kokemuksia (Montani, Boudrias & Pigeon 2020).

Työn merkityksellisyys näyttäätyykin eräänä ajankohtaisena suomalaisen henkilöstöjohtamisen haasteena, joka korostuu etenkin työvoiman nuoremmilla sukupolvilla (Auvinen & Lämsä 2020). Organisaation palautekulttuurin vahvistaminen voi olla toimiva keino rakentaa työn merkityksellisyyttä, joka sitouttaa organisaation jäseniä, mutta myös houkuttelee uusia osajia organisaatioon. Palauteen hyödyntämättömyys organisaatioissa ja palautteen antamisen haasteet ovat kuitenkin nousseet lehtiotsikointeihin tasaisin väliajoin (ks. esim. Sarkkinen 20.3.2017; Koho 1.11.2017; Komonen 15.10.2018; Rinta-Tassi 18.12.2018). Suomalaisissa organisaatioissa on yleinen kokemus, että palautetta tulisi saada enemmän tai useammin (Hakanen, Hakonen, Seppälä & Viitala 2019, 56). Palauteviestintä näyttäätyykin edelleen niukkana, vaikka vahva palautekulttuuri on yksi organisaation tärkeä strateginen menestystekijä.

1.1 Tutkimuksen tarkoitus

Tämän tutkimuksen fokuksessa on organisaation sisäinen palauteviestintä. Tutkimus on toteutettu toimeksiantona Admicom Finland Oy:lle organisaation omasta tarpeesta kehittää palautekulttuuriaan kesällä 2020 toteutetun kyselyn osoittaessa, etteivät organisaation jäsenet saa työstään palautetta säännöllisesti. Anseelin ja Lievensin (2007) mukaan organisaation palautekulttuurin ymmärtäminen on keskeistä palauteprosessien ja -käytäntöjen kehittämiseksi. Tutkimuksessa kartoitetaan laadullisen tutkimuksen keinoin lähijohtajien ja alaisten käsityksiä palautteesta, heidän välisään lähijohtaja-alaisuhteita ja niiden vaikutusta palauteviestintään sekä yleisiä kokemuksia palautetilanteista. Tutkimus syvennyykin tarkastelemaan erityisesti lähijohtajien rakentamia palauteilmapiirejä niiden vaikuttaessa oleellisella tavalla siihen, miten alaiset palautetta vastaanottavat, käsittelevät ja hyödyntävät (Steelman & Wolfeld 2018). Tutkimuksen

tulosten avulla pyritään aikaansaamaan mahdollisimman rikas ja täyteläinen kuvaus organisaation vallitsevasta palautekulttuurista.

Admicom Finland Oy on suomalainen keskisuuri ohjelmistoalan yritys, joka tarjoaa toiminnanohjausjärjestelmän ohella myös tilitoimistopalveluita. Organisaatio on viime vuosien aikana kasvattanut nopeasti liiketoimintaansa, minkä myötä myös henkilöstömäärä on kasvanut. Henkilöstöjohtamisen tutkimukset on perinteisesti toteutettu suurissa ja byrokraattisissa organisaatioissa eikä nopeasti kasvavia, pienempiä organisaatioita ole tutkittu samassa mittakaavassa (Phelps, Adams & Bessant 2007). Tutkimuksen avulla tuotettu tieto onkin erityisen arvokasta sen täydentäessä aiempaa tutkimuskirjallisuutta organisaation sisäisestä palauteviestinnästä suomalaisten nopeasti kasvavien keskisuurten organisaatioiden kontekstissa.

Tutkimus on luonteeltaan kartoittava ja aineisto on kerätty laadulliselle tutkimukselle tyypillistä aineistonkeruutapaa hyödyntäen teemahaastatteluin. Aineiston analyysi on toteutettu sisällönanalyysillä hyödyntämällä. Tutkimuksen avulla saatua tietoa esitetään havainnollistavien haastattelukatkelmien avulla, jotta lukijan olisi helpompi hahmottaa haastatteluaineistosta tehtyjä tulkintoja. Tutkimusaineisto tuotettiin ja analysoitiin tutkimuksen tavoitetta tukevien menetelmien avulla.

Päätutkimustehtävänä on selvittää, millaisena lähijohtajat ja alaiset kokevat palauteviestinnän työyhteisössään. Tutkimustehtävän tueksi on muodostettu kolme tutkimuskysymystä:

1. Miten lähijohtajat ja alaiset käsittävät palautteen?
2. Miten lähijohtaja-alaissuhde vaikuttaa palauteviestintään?
3. Millaisina palautetilanteet työyhteisössä näyttäytyvät lähijohtajan ja alaisen näkökulmista?

Tutkimuksen kohteina oli Admicom Finland Oy:n henkilöstö. Haastatteluihin valittiin alaisten lisäksi lähijohtaja-asemassa työskenteleviä henkilöitä, jotta aiheeseen saataisiin enemmän näkökulmia ja aineistosta muotoutuisi mahdollisimman rikas. Palautetilanne on kaksisuuntainen vuorovaikutusprosessi ja siksi tutkimuksessa haluttiin tarjota aiheeseen sekä lähijohtajan että alaisen näkökulma. Vastaajia ei valittu tietyn yksikön tai tiimin perusteella organisaation sisältä, sillä tutkimuksessa ei oltu kiinnostuneita niinkään yksikön tai tiimin sisäisestä ryhmädynamiikasta. Tutkimuksen aineisto tuotettiin puolistrukturoidun haastattelun avulla ja tutkimukseen haastateltiin yhteensä 12 organisaation jäsentä, joista suurin osa oli alaisia.

1.2 Tutkimusraportin rakenne

Tutkimus koostuu kuudesta pääluvusta. Ensimmäisessä pääluvussa lukija johdateltiin tutkimuksen aiheeseen ja esiteltiin tutkimuksen tarkoitus. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää millaisena lähijohtajat ja alaiset kokevat

palauteviestinnän Admicom Finland Oy:ssä. Laajemmin tarkasteltaessa tutkimuksen tavoite on esitellä palauteviestinnän kokemuksia suomalaisessa, nopeasti kasvavassa keskisuudessa organisaatiossa sekä lähijohtajien että alaisten sanoittamana.

Johdantoa seuraa tutkimusraportin teoriaosuus, joka jakaantuu kahteen päälukuun. Ensimmäisessä käsitellään organisaation sisäistä palauteviestintää, jota tarkastellaan esittelemällä organisaation sisäistä viestintää, palautekulttuuria, palautehakuista käyttäytymistä sekä alaspäin että ylöspäin suuntautuvaa palauteviestintää lähijohtaja-alaisuhteissa. Teoriaosuuden jälkimmäisessä pääluvussa käsitellään kirjallisuutta organisaation palautekulttuurin kehittämisestä ja vahvistamisesta.

Tutkimusraportin neljännessä pääluvussa esitellään, miten tutkimusaineisto on tuotettu selvittämällä sekä tutkimusmenetelmää että aineiston analyysimenetelmää tarkemmin. Tutkimuksen aineisto kuvataan omassa alaluvussa taulukoiden kera, joihin on eritelty lähijohtajien ja alaisten haastattelut. Tutkimuksen autenttisuutta ja luotettavuutta arvioidaan omassa alaluvussa.

Viidennessä luvussa esittelen tutkimuksen tulokset. Erittelen tulokset yksityiskohtaisesti havainnollistaen niitä haastattelukatkelmien avulla. Haastattelukatkelmat lisäävät tutkimuksen luotettavuutta, mutta ne myös tuovat esiin vastaajien erityistä tapaa ilmaista ajatuksiaan. Tämän lisäksi tutkimuksen tuloksia peilataan aiempaan tutkimukseen. Lopuksi olen koostanut tutkimuksen tärkeimmät havainnot taulukkomuotoon kuvaten organisaation nykytilaa ja kehityskohteita.

Tutkimusraportti päättyy kuudenteen lukuun, jossa esitellään tutkimuksen johtopäätökset. Tutkimuksen tärkeimmät havainnot kuvaillaan keskusteluttaen niitä aiemman tutkimuksen valossa, minkä lisäksi esitellään käytännön kehitysehdotuksia sekä pohditaan jatkotutkimusehdotuksia ja tutkimuksen rajoitteita. Lähteet ja liitteet löytyvät tutkimusraportin lopusta.

2 ORGANISAATION SISÄINEN PALAUTEVIESTINTÄ

2.1 Organisaation sisäinen viestintä

Organisaatiot rakentuvat ihmisten välisen vuorovaikutuksen kautta (Aula & Mantere 2005, 85), joka näyttäytyy varsin monimuotoisena vuorovaikutuksen tapahtuessa alinomaa kaikkialla organisaatiossa (Aula 2000, 39). Tiedon saatavuus ja sen mutkaton kulkeminen ovat tärkeä osa organisaation toimintaa, sillä toimiva viestintä palvelee sekä organisaatiota että sen sidosryhmiä (Aula & Mantere 2005, 92–93). Henkilöstön osaamisen hyödyntäminen, kollektiivinen luottamus ja sidosryhmien kanssa toimiminen vaatii vuorovaikutusta, tarkoituksenmukaisia viestintärakenteita, henkilökohtaisia vuorovaikutustaitoja ja organisaatiokulttuuria, joka kannustaa keskusteluun sekä organisaation sisällä että sen sidosryhmien kesken (Lehtonen 2000, 193).

Organisaation sisäinen viestintä (*internal communication*) muodostuu organisaation sisäisistä viestintätoiminnoista, joiden avulla organisaatio pyrkii toteuttamaan yhteisiä tavoitteita (Vos & Schoemaker 2011, 87). Tehokas sisäinen viestintä ei ole ainoastaan organisaation johdon vastuulla (Mazzei 2010), vaan se on kaksisuuntainen vuorovaikutusprosessi, joka mahdollistaa organisaation sisäisen tiedonkulun organisaation jäsenten välillä (Men 2014). Sisäinen viestintä koostuu organisaation viestintävirroista, jotka kulkevat organisaation sisällä vertikaalisesti, horisontaalisesti ja diagonaalisesti (Vos & Schoemaker 2011, 92).

Organisaation sisäinen viestintä voidaan jakaa muodolliseen ja epämuodolliseen viestintään (Vos & Schoemaker 2011, 93). Muodollisessa viestinnässä viralliset tietolähteet on yksilöity (Johnson, Donohue, Atkin & Johnson 1994) ja viestintä tapahtuu virallisten viestien, kokousten ja muistioiden muodossa. Organisaation jäsenten viestiessä spontaanisti organisaatioon liittyvistä asioista, syntyy epämuodollista viestintää. Se on organisaation muodollisten viestintäkanavien kautta tulleiden tietojen tulkintaa ja ajatustenvaihtoa, joka muovaa organisaation

jäsenten mielikuvaa organisaatiosta. (Vos & Schoemaker 2011, 93.) Epämuodollisen viestinnän kanavat ovatkin oleellisessa osassa organisaation viestintää (Johnson ym. 1994). Viestintäsuhteet organisaatiossa rakentuvat sekä organisatoristen tavoitteiden saavuttamisen ympärille että organisaation jäsenten välisten ihmissuhteiden luomiseen, ylläpitämiseen ja syventämiseen (Aula 2008, 17).

Organisaatiossa sisäinen viestintä edellyttää keskinäistä luottamusta (Lehtonen 2000, 196). Luottamuksellisen viestintäilmapiirin luomiseksi ja ylläpitämiseksi tiedon kulkeminen virallisten viestintäkanavien kautta oikea-aikaisesti on ratkaisevaa (Vos & Schoemaker 2011, 93). Tämä on erityisen tärkeää organisaation käydessä läpi muutoksia organisaation jäsenten keskinäisen luottamuksen ja yhteisiin tavoitteisiin sitoutumisen ehkäistessä muutosvastarintaa (Lehtonen 2000, 203). Onnistuneen muutoksen toteutuminen perustuukin lopulta viestintään (Aula 2000, 43). Organisaatiossa vallitseva luottamuspula ja kielteinen viestintäilmapiiri johtaa herkästi negatiivisiin tulkintoihin organisaation viestinnästä ja toiminnasta (Lehtonen 2000, 203).

Johtajan vuorovaikutus ja viestintätyyli vaikuttaa organisaation kulttuuriin ja ilmapiiriin sekä alaisten kokemuksiin ja tunteisiin (Men & Yue 2019). Luottamus onkin eräs organisaatiokulttuurin ilmentymä. Organisaatio koetaan luottamuksen arvoisena, kun sen jäsenet mieltävät myös organisaation toimintatavat oikeudenmukaisiksi. Luottamuksen syntymiseen liittyykin vahvasti koettu organisatorinen oikeudenmukaisuus. (Aula & Mantere 2005, 161–162.) Organisaation jäsenten välinen viestintä tiimien ja yksiköiden sisällä vaikuttaa koko organisaation viestintärakenteisiin. Täten tapahtumien todellinen merkitys ilmenee vasta suhteessa koko organisaation käyttäytymiseen. Paikallisesti viestintärakenteet voivatkin olla hajanaisia, mutta koko organisaation mittakaavassa ne saattavat luoda käyttäytymisen säännönmukaisuuksia. (Aula 2000, 46.)

Organisaation sisäisen viestinnän kautta rakennettu kollektiivinen luottamus voi Mishran, Boytonin ja Mishran (2014) mukaan toimia voimaannuttavana tekijänä sitouttaen organisaation jäseniä voimakkaammin organisaatioon. Sitoutumiseen näyttää vaikuttavan organisaation sisäisen viestinnän symmetrisyys (Kang & Sung 2017). Symmetrisen viestinnän mallin ideana on sopeuttaa ajatuksia ja käyttäytymistä muiden näkemysten perusteella viestinnän keinoin sen sijaan, että muiden ajattelua ja käyttäytymistä yritettäisiin hallita (Grunig 2006). Oleellista on viestinnän vuorovaikutteisuus ja keskusteleavuus, jolloin organisaation jäsenten ideoiden, huolenaiheiden ja tarpeiden kuunteleminen on oleellisessa osassa organisaation sisäistä viestintää (Men & Yue 2019; Lee & Kim 2021). Se, miten organisaatiossa sisäisesti viestitään, vaikuttaa merkittävästi myös siihen, millainen mielikuva organisaatiosta sen jäsenillä on (Kang & Sung 2017; Men & Yue 2019).

Digitalisaatio on muuttanut viestintää oleellisesti ja se on vaikuttanut myös organisaatioiden sisäiseen viestintään erilaisten viestintäalustojen tarjotessa useita tapoja viestiä. Viestintäalustat helpottavat organisaation ja sen jäsenten välistä kaksisuuntaista viestintää niiden lisätessä keskusteluun osallistumista, joka osaltaan voi heijastaa symmetrisen viestinnän toteutumista. (Men 2014.) Organisaatioiden sisäinen viestintä näyttäytyykin tänä päivänä monimuotoisena.

Organisaatioissa viestitään sekä muodollisissa että epämuodollisissa verkostoissa kasvokkain, kirjallisesti ja sähköisesti (Aula 2000, 39), esimerkiksi kokousten ja sähköpostien kautta (Aula & Mantere 2005, 92).

2.2 Organisaation palautekulttuuri

Palauteviestintä on dynaaminen viestintäprosessi, jossa välitetään tietoa työsuorituksen onnistumisesta (Baker, Perreault, Reid & Blanchard 2013). Työsuorituksessa onnistumisen merkitys muodostuu vertailemalla työlle asetettuja vaatimuksia tai tavoitteita ympäristöstä saatavan tiedon ohella, jolloin palaute sisältää tietoa myös siitä, miten muut havaitsevat ja arvioivat yksilön käyttäytymistä (Ashford & Cummings 1983). Perinteisesti työelämäkontekstissa palauteviestinnällä tarkoitetaan arviointia, joka sisältää tietoa työn tuloksiin, työprosesseihin, työskentelytapoihin tai käyttäytymiseen liittyen (Roos-Cabrera 2014).

Palaute on yksi tärkeä suoriutumista edistävä käytäntö, jolla organisaation jäseniä voidaan motivoida ja ohjata (Herold & Fedor 2003). Sen avulla voidaan arvioida suoriutumista, asettaa saavutettavissa olevia tavoitteita sekä oppia ja soveltaa uusia toimintamalleja työtehtävien suorittamiseksi (London & Smither 2002). Palaute mahdollistaa työtehtävissä kehittymisen lisäämällä palautetta vastaanottavan henkilön itsetietoisuutta, tietotaitoa ja osaamista (Mulder 2013). Täten palauteviestinnällä on epäsuora yhteys organisaation tuloksiin työntekijän sopeuttaessa toimintaansa palauteviestin mukaiseksi (Mulder & Ellinger 2013).

Työntekijän arviointi, palautteen antaminen ja osaamisen kehittäminen ovat jatkuvaa suorituksen johtamista, jonka tarkoituksena on motivoida ja edistää suoriutumista (Steelman & Wolfeld 2018). Palautetietoa viestitäänkin ennalta suunnitelluissa ja muodollisissa palautetilanteissa, kuten 360-arvioinneissa ja kehityskeskusteluissa (London & Smither 2002), jotka järjestetään usein puolivuositain tai vuosittain (Peng & Lin 2016). Muodollisten palautetilanteiden lisäksi organisaatiossa palauteviestintää tapahtuu myös suunnittelemattomien ja epämuodollisten tilanteiden yhteydessä päivittäisten työprosessien ohella (London & Smither 2002). Muodollisten palautetilanteiden yhteydessä esiintyviä haasteita voidaan välttää edistämällä myönteisemmän palautekulttuurin kehittymistä organisaatiossa (Dahling & O'Malley 2011).

Palautekulttuuri (*feedback culture*) on organisaatiotason rakenne, joka edistää palauteviestintää organisaatiossa. London ja Smither (2002) määrittelevät vahvan palautekulttuurin sellaiseksi, jossa organisaation jäsenet vastaanottavat, pyytävät ja käyttävät jatkuvasti sekä muodollista että epämuodollista palautetta parantaakseen omaa suoriutumistaan. Määritelmä on kehittynyt vuosien saatossa (Steelman ym. 2004) ja sittemmin palauteympäristön (*feedback environment*) ja palautekulttuurin (*feedback culture*) käsitteet ovat rinnastettu toisiinsa (Levy & Williams 2004).

Palautekulttuurista ja sen vaikutuksista on tehty vaikuttava määrä tutkimusta vaikka itse käsite on suhteellisen uusi (Dahling & O'Malley 2011). Tutkimusta viitoittanut palautekirjallisuus haarautuu kahteen näkökulmaan,

joista ensimmäisessä palautetta vastaanottavaa osapuolta tarkastellaan tietoa passiivisesti vastaanottavana osapuolena (*information receiver*). Palautetietoa voidaan saada sanattoman tai sanallisen viestinnän avulla useasta eri palautelähteestä, kuten muilta organisaation jäseniltä, muodollisten arviointien kautta sekä yksilön omista ajatuksista ja tunteista. (Greller & Herold 1975.)

Grellerin ja Heroldin (1975) tutkimus organisaatioissa esiintyvistä palautelähteistä toimi pitkälti Hanserin ja Muchinskyn (1978) tutkimuksen pohjana. Hanserin ja Muchinskyn (1978) mukaan palautetta tulisi ajatella osana laajempaa kokonaisuutta, joka viestii yksilölle, miten hän on työtehtävästään suoriutunut. Työtietoympäristö (*work information environment*) viestii yksilölle päivittäin tietoa suoriutumisesta monista eri lähteistä. Yksilö käsittelee tietoa valikoiden ja muodostaa päätelmiä omasta suoriutumisestaan. Anseelin ja Lievensin (2007) mukaan varhaiset koetutkimukset, joihin palautekulttuurin tutkimus pohjautuu, eivät ole yleistettävissä todellisiin organisaatioihin. Tutkimuskirjallisuus olikin rajautunut tunnistamaan lähinnä palautelähteiden tarjoaman tiedon määrää (Ashford 1993) ja siten perinteisesti organisaation palauteympäristöksi oltiin määritelty positiivisen ja negatiivisen palautteen määrä sekä sen saatavuus eri lähteistä (Steelman ym. 2004).

Ashfordin ja Cummingsin (1983) artikkeli palautehakuisuudesta muutti palautetutkimusta olennaisella tavalla. Palautekirjallisuuden toinen näkökulma korostaa arvioitavien yksilöiden aloitteellisuutta palauteprosessissa ja heidän ymmärretään olevan aktiivisia tiedonkerääjiä. Aiempi palautekirjallisuus näyttäytyi puutteellisena sen sivuuttaessa oleellisia prosesseja liittyen palautelähteisiin, palautelähteen valintaan ja sen etsintään. Herold ja Parsons (1985) oivalsivatkin, että tutkimuksen tulisi siirtyä käsittelemään palauteympäristöä (*feedback environment*), mikäli yksilö kuvataan aktiivisena palautetiedon tarkkailijana sekä etsijänä ja palautetta tarkastellaan tietojoukkona, jota yksilöt hyödyntävät työympäristössään. Palauteympäristössä yksilö seuraa, tulkitsee ja lopulta myös sisällyttää omiin tietoihinsa omasta suoriutumisestaan erilaisia palautesignaaleja (*feedback cue*), jotka tulevat sekä organisaation sisäisistä että ulkoisista lähteistä.

Tutkimus on keskittynyt tarkastelemaan sekä kollegoiden että lähijohtajan ja alaisen välisiä epämuodollisia, päivittäisiä palauteprosesseja. Palautekulttuuri muodostuukin kahdesta erillisestä palauteilmapiiristä, joissa organisaation jäsenet toimivat. Lähijohtajien ja kollegoiden rakentamat palauteilmapiirit ovat osittain yhteydessä toisiinsa ja ne muodostuvat useasta eri ulottuvuudesta. (Steelman ym. 2004.) Kollegat ja lähijohtajat toimivat tärkeinä oppimisen mahdollistajina organisaatioissa yksilön reflektoidessa saamaansa palautetietoa ja keskustellessaan siitä kollegoidensa kanssa (Mulder 2013).

Organisaation tulisi luoda jäsenilleen sellainen ympäristö, jossa kysymysten esittäminen ja neuvojen jakaminen koetaan turvalliseksi (De Stobbeleir, Ashford & Zhang 2020). Dahlingin ja O'Malleyyn (2011) mukaan voidaan olettaa, että lähijohtajan ja alaisten on helpompaa käydä jatkuvaa, rakentavaa vuoropuhelua suoriutumisen parantamisesta, mikäli organisaatiossa kehitetään myönteisempää suuntautumista palautteeseen. Palautesuuntautuminen

(*feedback orientation*) onkin vahvasti kytköksissä palautekulttuuriin. London ja Smither (2002) esittävät palautesuuntautuneisuuden yksilötason rakenteeksi, joka koostuu useista eri ulottuvuuksista, jotka yhdessä lisäävät yksilön yleistä palautteen vastaanottokykyä sekä sitä, missä määrin yksilö suhtautuu myönteisesti työssä neuvomiseen ja ohjaamiseen.

Palautesuuntautuneisuuden eri ulottuvuudet voivat vaikuttaa merkittävästi siihen, miten palautetta vastaanotetaan, tulkitaan ja käytetään. Palautesuuntautuneet yksilöt pystyvät paremmin hillitsemään tunnereaktioitaan ja selviämään niistä palautetta vastaanottaessaan, he käsittelevät palautteen syvällisemmin ja selviävät tulkintavirheistä, minkä lisäksi he soveltavat saamansa palautetietoa saavuttaakseen asetetut tavoitteet ja siten parantavat suoriutumistaan (London & Smither 2002). Palautesuuntautuneet organisaation jäsenet ovatkin todennäköisemmin tyytyväisiä heille annettuun palautteeseen, kunhan negatiivinen palaute viestitään rakentavasti ja kehittävästi (Rasheed, Khan, Rasheed ja Munir 2015). Tämä on tärkeää, sillä palautteen vaikuttavuuteen on yhteydessä se, miten palaute otetaan vastaan (Linderbaum ja Levy 2010).

Palautteen saaminen ja sen käsitteleminen voi ajan myötä lisätä yksilön palautesuuntautuneisuutta sen luodessa yksilölle kokemuksen palautteen merkityksellisyydestä ja arvokkuudesta. Yhä useamman organisaation jäsenen positiivisten palautekokemusten myötä myös organisaation palautekulttuuri vahvistuu, joka voi osaltaan lisätä yksilöiden palautesuuntautuneisuutta. (London & Smither 2002.) Siten palautekulttuuri ja palautesuuntautuneisuus voivat tehostaa toisiaan ja luoda positiivisen, voimistuvan kehän.

Useat tutkimukset ovatkin selvittäneet, millaisia vaikutuksia palauteprosesseja tukevilla organisaatioympäristöillä on (Anseel & Lievens 2007). Vahva palautekulttuuri motivoi palautteen hyödyntämiseen (Steelman ym. 2004), jolloin se edistää myös organisaation jäsenten suoriutumista (Gabriel, Frantz, Levy & Hilliard 2014) ja tuottavuutta (Dahling & O'Malley 2011). Palautteen laatuun ollaan tyytyväisempiä ja sitä kerätään aktiivisemmin verrattuna organisaatioihin, joissa vallitsee heikompi palautekulttuuri (Steelman ym. 2004). Sparrin ja Sonnetagin (2008) mukaan vahva palautekulttuuri edistääkin hallinnantunnetta sen vähentäessä avuttomuuden tunnetta ja työperäistä masennusta. Siten palautekulttuuri on eräs tärkeä osatekijä työhyvinvoinnin (Gabriel ym. 2014) ja työtyytyväisyyden rakentajana, joka edesauttaa henkilöstön sitoutumista (Sparr & Sonnetag 2008) ja edistää luottamuksellista ilmapiiriä työyhteisössä (Dahling & O'Malley 2011).

2.3 Palautehakuisuus

Ilman palautetta yksilön on pääteltävä itse, mikä on toivottavaa käyttäytymistä (Ilgen, Fisher & Taylor 1979). Palautehakuisuuden (*feedback-seeking behaviour*) avulla yksilö voi parantaa käsitystään siitä, mitä häneltä odotetaan ja mitkä ovat työssä suoriutumisen arviointiperusteet hakemalla itse aktiivisesti palautetietoa

ympäristöstään (Ashford & Tsui 1991). Palautehakuisuus on pohjimmiltaan itesesäätelytyökalu, jonka avulla organisaation jäsenet voivat vähentää ahdistusta ja epävarmuutta korkeisiin suoritusstandardeihin ja sekaviin työtehtäviin liittyen (Tsui & Ashford 1994). Palautetietoa kerätäänkin aktiivisemmin niissä tilanteissa, joissa palautetta ei ole ollut tarpeeksi tai se ei ole ollut tarpeeksi merkityksellistä (Ashford & Cummings 1983).

Palautehakuisuus on monimutkainen prosessi, johon vaikuttaa olennaisesti se, onko työympäristöstä haettava palautetieto suoraa vai epäsuoraa (Ashford & Tsui 1991). Palautetietoa voidaankin kerätä organisaatiossa sekä pyytämällä palautetta (*inquiry*) että tarkkailemalla työympäristöä (*monitoring*) (Ashford & Cummings 1983). Palautetiedon tarkkailu on automaattisempaa ja tiedostamattomampaa palautetiedon hakemista verrattuna palautetiedon kysymiseen. Yksilö voikin tulkita lähes loputtoman määrän erilaisia palautesignaaleja, joita työympäristö tarjoaa ja prosessoida niitä joko tietoisesti tai tiedostamattaan. (Ashford, Blatt & VandeWalle 2003.) Ympäristöä tarkkailemalla kerätty palautetieto voi kuitenkin johtaa virheellisiin tulkintoihin ja siten kysymällä saadaan tuotettua täsmällisempää palautetietoa sen vaatiessa vähemmän yksilön omaa tulkintaa (Ashford & Cummings 1983; Ashford & Tsui 1991).

Palautehakuista käyttäytymistä edistää yksilön kokemus palautteen hyödyllisyydestä tavoitteiden saavuttamisen kannalta (Ashford 1986). Palautehakuisuutta ilmenee kuitenkin vain silloin, kun yksilö kokee palautehakuisuuteen liitettävät hyödyt sen haittoja suurempina (ks. esim. Ashford & Cummings 1983; Ashford ym. 2003; Hays & Williams 2011). Palautehakuisuuteen liitettävät haitat voivat olla ego- tai imagopohjaisia, eikä siten palautehakuisuutta todennäköisesti ilmene, mikäli yksilö uskoo palautetiedon olevan negatiivista tai, jos palautetieto koetaan haitalliseksi imagolle. Palautetiedon pyytämisen voidaan ajatella viestivän epävarmuudesta tai epäpätevyydestä, jolloin palautehakuisuus voi näyttäytyä yksilölle haitallisena yksilön pyrkiessä suojaamaan tai parantamaan imagoaan. (Ashford ym. 2003.)

Yksilön henkilökohtaiset tavoitteet vaikuttavat siihen, miten palautteen aktiiviseen hakemiseen suhtaudutaan. Palautehakuisuuden hyödyt koetaan haittoja suurempina, mikäli yksilöllä on oppimispainotteiset tavoitteet (VandeWalle, Ganesan, Challagalla & Brown 2000) Ne yksilöt, joilla on oppimispainotteiset tavoitteet, keskittyvätkin palautehakuisuuden hyötyihin ja siten toteuttavat palautehakuista käyttäytymistä, joka osaltaan tehostaa heidän suoriutumistaan. Sitä vastoin suoriutumispainotteisia tavoitteita omaavat yksilöt kiinnittävät huomionsa todennäköisesti palautehakuisuuden haittapuoliin, jolloin palautehakuista käyttäytymistä ei todennäköisesti esiinny yksilön pyrkiessä luomaan itsestään tietynlaista vaikutelmaa muille organisaation jäsenille. (VandeWalle 2003.)

Palautehakuisuus vähenee ajan myötä organisaation uuden jäsenen sopeutuessa organisaatioon ja oppiessa uudet työtehtävänsä (Vandenberghes, Landry, Bentein, Anseel, Mignonac ja Roussel 2021). Yksilön minäpystyvyys onkin yhteydessä palautehakuisuuteen. Korkean minäpystyvyyden omaavat yksilöt saattavat aliarvioida palautteen kautta saatavat hyödyt, jolloin he voivat menettää työsuoritukseen liittyvää arvokasta tietoa. Työntekijöille tulisikin

painottaa palautteen merkitystä, jotta sen arvo tunnustettaisiin ja sitä haettaisiin aktiivisemmin. (Sherf & Morrison 2020.)

Merkitystä näyttää kuitenkin olevan myös sillä, millaista palautetietoa organisaatiossa viestitään. Organisaatiot, jotka tarjoavat jäsenilleen johdonmukaista, tarkkaa ja helposti ymmärrettävää palautetietoa päivittäisestä työsuorituksesta, edistävät jäsentensä palautehakuista käyttäytymistä. Palautetta motivoitetaan hakemaan ja hyödyntämään silloin, kun palautteen uskotaan olevan informatiivista ja täsmällistä. (Whitaker & Levy 2012.) Lähijohtajien tulisikin pyrkiä tarjoamaan alaisilleen uskottavaa ja laadukasta palautetta sekä olemaan mahdollisimman helposti lähestyttäviä kannustaakseen palautehakuista käyttäytymistä (Dahling, Chau & O'Malley 2012).

Palautetietoa haetaan useasta eri lähteestä (Kuchinke 2000) ja yksilön palautehakuiseen käyttäytymiseen on vahvasti yhteydessä sekä organisaation palautekulttuuri (London & Smither 2002) että luottamukselliset lähijohtaja-alais-suhteet (Hays & Williams 2011). Symmetrinen sisäinen viestintä näyttää rohkaisevan palautehakuisuutta organisaation sisällä. Enimmäkseen palautetta haetaan lähijohtajilta, mutta myös kollegoilta ja muiden osastojen jäseniltä. (Lee & Kim 2021.) Etenkin samassa tai korkeammassa organisatorisessa asemassa työskentelevältä henkilöltä saatu palautetieto näyttää erityisen arvokkaana (Van der Rijt, Van den Bossche & Segers 2013), mutta palaute-lähteen valitseminen riippuu kuitenkin vahvasti siitä, millaista palautetietoa etsitään (Lee & Kim 2021).

Palaute-lähdettä valitessa yksilö punnitseeikin, missä määrin ja millä tavalla palautehakuinen käyttäytyminen vaikuttaa hänen imagoonsa. Korkeamman auktoriteettiasemansa ja vaikutusvaltansa vuoksi lähijohtajilla on mahdollisuus jakaa alaisilleen palkkioita tai rangaistuksia (Peng & Lin 2016) ja siten alainen voi pyrkiä luomaan itsestään myönteistä vaikutelmaa lähijohtajalleen. Palautetietoa pyydetäänkin lähijohtajalta yleensä niissä tilanteissa, kun sen ennakoitua olevan suotuisaa imagolle (Ashford ym. 2003).

Kollegat voidaan kokea helpommin lähestyttävinä ja turvallisempina palaute-lähteenä (De Stobbeleir ym. 2020), vaikka myös kollegoilta haettu palaute voi perustua imagonhallintaan (Dahling, O'Malley & Chau 2015). Alainen voi pyrkiä välittämään lähijohtajalleen suotuisaa kuvaa itsestään hakemalla palautetta tiimin sisäisesti (De Stobbeleir ym. 2020), mutta taustalla piilevä motiivi voi olla myös yksilön sosiaalisen aseman parantaminen kollegoiden kesken. Yksilö saattaaakin välttää kysymästä ongelmallisista työtehtävistä pyrkiessään ylläpitämään tai parantamaan muiden vaikutelmaa itsestään, minkä lisäksi palaute-lähteeksi saatetaan valita tarkoituksellisesti sellaisia kollegoita, joilta saadaan positiivista palautetta. (Dahling ym. 2015.) Palautehakuisuuteen keskittyneessä kirjallisuudessa onkin tutkittu pääasiassa alaisten vaikutelman hallintakeinoja tai keinoja vähentää epävarmuuttaan työtehtävien suorittamisessa (Moss, Valenzi & Taggart 2003).

2.4 Palauteviestintä lähijohtaja-alaisuudessa

2.4.1 Alaspäin suuntautuva palauteviestintä

Palauteviestintä on tärkeä osa lähijohtajan työnkuvaa (Baker ym. 2013) lähijohtajan ollessa alaisen yksi tärkeimmistä palautelähteistä organisaatiossa (Ashford 1993). Lähijohtajien tulee tarjota alaisilleen laadukasta ja välitöntä palautetta, mutta myös osoittaa kiitollisuutta, kannustusta ja huolenpitoa (Peng & Lin 2016). Palautekirjallisuudessa palauteviestintää lähijohtaja-alaisuudessa on tarkasteltu paljon palautteen sävyn perusteella. Perinteisesti palaute jaotellaan positiiviseen tai negatiiviseen palautteeseen riippuen siitä, ollaanko yksilön suoritukseen tyytyväisiä vai ei (Becker & Klimoski 1989).

Positiivinen palaute osoittaa palautteen vastaanottajalle hänen ylittäneen työsuorituksellaan asetettuihin arvosteluperusteisiin tai ylittäneen ne (Jaworski & Kohli 1991). Positiivisen palautteen avulla tämänhetkiset toimintatavat todetaan toimiviksi eikä siten positiivinen palaute aja palautteen vastaanottajaa uusien toimintatapojen etsimiseen (Goodman, Wood & Hendrickx 2004). Positiivisen palautteen avulla voidaan muun muassa kannustaa, ohjata ja sitouttaa työyhteisöön (Berlin 2008, 160) ja se voi näyttäytyä esimerkiksi kehumisena, uusien vastualueiden antamisena tai palkankorotuksena (Herold & Parsons 1985).

Negatiivinen palaute puolestaan osoittaa vastaanottajalle, että työsuorituksessa on parannettavan varaa (Fedor, Davis, Maslyn & Mathieson 2001) eikä arvioitava henkilö ole suoriutunut toivotulla tasolla (Podsakoff & Farh 1989). Esimerkiksi ylennyksen tai palkankorotuksen antamatta jättäminen, puutteellisesta työsuorituksesta kertominen, tyytymättömyyden ja jopa suuttumuksen sekä ärtymyksen osoittaminen ovat keinoja, joilla alaiselle voidaan viestittää siitä, että työsuoritus ei ole yltänyt siihen tavoitteeseen, joka työsuoritukselle on asetettu (Herold & Parsons 1985). Negatiivinen palaute on nähty tärkeänä työtä ohjaavana johtamisen työkaluna (Fedor ym. 2001), mutta sen viestiminen koetaan usein epämiellyttävänä tehtävänä (Herold & Parsons 1985).

Negatiivisen palautteen antamista saatetaan vältellä, viivytellä tai palauteviestiä saatetaan vääristää kasvokkaisessa palautetilanteessa (Fisher 1979; Benedict & Levine 1988; Larson 1989; Baker ym. 2013). Lähijohtaja saattaa palautetiedon sävyn perusteella arvioida, miten palautetta vastaanottava alainen reagoi palautetilanteessa. Siten negatiivisen palautteen uskotaan aiheuttavan epäsuotuisan tilanteen, jonka lisäksi palautetiedon voidaan ajatella vaikuttavan kielteisesti palauteprosessin osapuolten välisiin henkilösuhteisiin. (Fisher 1979.)

Palautetilanne näyttäytyykin monimutkaisena viestintäprosessina (Mulder 2013), jonka epäonnistuessa palaute ei välttämättä johda haluttuun lopputulokseen (Baker ym. 2013). Palautteen vastaanottajan suoriutumiseen vaikuttaa palautteen sävyn sijaan palauteprosessissa muut tekijät, kuten tapa, jolla palaute viestitään (DeNisi & Kluger 2000). Laajassa meta-analyysissä analysoiduista tapauksista yli kolmanneksella suoriutuminen heikkeni palautteen vastaanottamisen jälkeen (Kluger & DeNisi 1996). Siten palaute ei automaattisesti tarkoitaakaan

parempaa suoriutumista työtehtävistä vaan se voi osoittautua jopa haitalliseksi (DeNisi & Kluger 2000).

Negatiiviselle palauteviestille ollaan vastaanottavaisempia, mikäli se viestitään rakentavasti. Palauteviestintä koetaan rakentavana, kun se annetaan kahden kesken, keskustelevasti ja kunnioittavasti kannustaen palautetta vastaanottavaa henkilöä eteenpäin. (Leung, Su & Morris 2001.) Harkitsemattomasti viestittyä negatiivista palautetta kuvaillaan hajottavaksi palautteeksi sen vaikuttaessa haitallisesti palauteprosessin osapuolten välisiin suhteisiin. Palautetilanne koetaan herkästi henkilökohtaisena hyökkäyksenä, jolloin se voidaan tulkita jopa kiusaamisena. (Raver, Jensen, Lee & O'Reilly 2012.) Rakentavasti viestitty negatiivinen palauteviesti hyväksytäänkin helpommin, jolloin sen mukaisesti pyritään todennäköisesti myös toimimaan (Leung ym. 2001).

Palautteen viestintätavan lisäksi palauteprosessin vaikuttavuuteen on yhteydessä se, kuinka perusteltuna alainen saamaansa palautetta pitää. Palauteviestissä tulee tarjota alaiselle mahdollisimman paljon tietoa (Steelman & Rutkowski 2004), jolloin palaute on myös hyödyllisintä. Tällöin palauteviestillä voidaan ohjata palautetta vastaanottavaa henkilöä oikeaan suuntaan ja tarjota riittävästi tietoa työsuorituksen parantamiseen. (Hattie & Timperley 2007.) Palauteviestin täsmällisyys ja laadukkuus onkin yhteydessä siihen, kuinka motivoitunut palautetta vastaanottava henkilö on hyödyntämään palautetta (Whitaker & Levy 2012).

Palaute hyväksytään, kun se on uskottavasta lähteestä ja se tarjoaa laadukasta palautetta (Son & Kim 2016). Palauteviestintää lähijohtaja-alaisuuhteissa onkin tarkasteltu muun muassa lähijohtajan henkilökohtaisten ominaisuuksien (ks. esim. Borden, Levy & Silverman 2018; Qian, Liu & Chen 2020) ja johtamistyylin perusteella (ks. esim. VandeWalle ym. 2000; Levy, Cober & Miller 2002; Kahai, Huang & Jestice 2012). Organisaation jäsenet kokevat palautekulttuurin myönteisessä valossa todennäköisesti silloin, kun he pitävät lähijohtajaansa uskottavana, luotettavana ja oikeudenmukaisena (Borden ym. 2018).

Kirjallisuudessa on tarkasteltu palauteviestintää lähijohtaja-alaisuuhteissa myös LMX-suhteen¹ laadun perusteella. Anseel ja Lievens (2007) saivat selville, että LMX-suhde, palautekulttuuri ja työtyytyväisyys ovat yhteydessä toisiinsa. Alaisen käsitys suotuisasta palautekulttuurista oli voimakkaasti yhteydessä LMX-suhteen laatuun, joka puolestaan oli yhteydessä työtyytyväisyyteen. Korkealaatuisen LMX-suhteen luodessa puitteet suotuisalle lähijohtajan palauteilmapiirille, palautehakuisuutta ei välttämättä esiinny viestinnän ollessa jo entuudestaan tehokasta. Palautehakuisuus korkealaatuisissa LMX-suhteissa ei siten näytä parantavan alaisen työsuoriutumista juuri ollenkaan. Sitä vastoin palautehakuisuus näyttää olevan tehokas toimintatapa työsuoriutumisen

¹ LMX-suhde (Leader-Member-Exchange) eli johtaja-johdettava-vaihtosuhte tarkoittaa johtajan ja alaisen välisen vuorovaikutussuhteen laatua. LMX-suhde vaihtelee alaisten ja johtajan välillä sen perusteella missä määrin johtaja on alaistensa kanssa tekemisissä. Korkealaatuisessa LMX-suhteessa on ominaista tehokas viestintä, keskinäinen tuki ja luottamus sekä vaikuttamis- ja neuvottelumahdollisuudet. Heikompilaatuinen LMX-suhde on edellä esiteltyä muodollisempi. (Mueller & Lee 2002.)

parantamiseksi palautetiedon ollessa niukkaa heikkolaatuisissa LMX-suhteissa. (Lam, Peng, Wong & Lau 2017.)

Palautetta saatetaan kuitenkin vältellä heikompilaatuisissa LMX-suhteissa, koska sen pelätään johtavan epämiellyttävään tilanteeseen. Palautteen vältteleminen aiheuttaa tilanteen, jossa tarvittavat tiedot ja resurssit eivät ole kaikkien henkilöiden ulottuvilla. (Moss, Sanchez, Brumbaugh & Borkowski 2009.) Lähijohtajan tarjoama palaute voi kuitenkin Pengin ja Linin (2016) mukaan parantaa LMX-suhteen laatua. Alaisen vastaanottaessa palautetietoa, jonka avulla pyritään ratkaisemaan työhön liittyviä ongelmia sen sijaan, että sen tarkoituksena olisi pilkata tai esittää vahingoniloista kritiikkiä, alainen pystyy muodostamaan myönteisen, molempia osapuolia hyödyttävän emotionaalisen kiintymyssuhteen. Tämä vähentää poikkeavan käyttäytymisen esiintymistä, mutta myös edistää organisaatiokansalaisuutta. Sen sijaan, jos palautetietoa ei viestitä heikompilaatuisessa LMX-suhteessa, voi se johtaa huonompaan suoriutumiseen ja siten kasvattaa kuilua niiden henkilöiden välillä, joiden LMX-suhteet ovat korkealaatuisia entuudestaan (Moss ym. 2009).

Kannustava palauteilmapiiri on rakennettu onnistuneesti silloin, kun alaisia kannustetaan palautehakuiseen käyttäytymiseen ja lähijohtaja on alaisensa tavoitettavissa, palauteviestintä on selkeää ja empaattista, palaute on laadukasta ja uskottavaa eikä negatiivista tai positiivista palautetta unohdeta antaa (Dahling ym. 2015). Lähijohtajan rakentama palauteilmapiiri onkin vahvasti kytköksissä palautekulttuurin arvoihin, jotka korostavat palauteviestinnän merkityksen tiedostamista, sen laadun kehittämistä ja palauteviestinnän lisäämistä. Suotuisan lähijohtajan rakentaman palauteilmapiirin kautta palauteviestintä muodostuukin osaksi työyhteisöä muokaten alaisten käsityksiä ja käytäntöjä päivittäisen kanssakäymisen kautta. (Peng & Lin 2016.)

Lähijohtajilla on siten merkittävä osa suotuisan palautekulttuurin luomisessa (Mulder 2013) ja lähijohtajan palautesuuntautuneisuus on yhteydessä myös alaisten palautesuuntautuneisuuteen. Lähijohtajien luoma suotuisa palauteilmapiiri vaikuttaa myönteisesti siihen, miten alaiset palautetta vastaanottavat, käsittelevät ja hyödyntävät. (Steelman & Wolfeld 2018.) Londonin ja Smitherin (2002) mukaan ihannetapauksessa palautteen avulla kannustetaan positiivista, kehityskeskeistä prosessia, joka johtaa ajallaan oppimiseen, muutokseen toimintatavoissa ja suoriutumisen parantumiseen. Myönteisemmän palautekulttuurin syntyessä palauteviestinnässä voidaankin välttää niitä haasteita, joita esiintyy muodollisemmissa suorituksen johtamisen interventioissa (Dahling & O'Malley 2011).

2.4.2 Ylöspäin suuntautuva palauteviestintä

Palautetutkimuksessa on keskitytty pääasiassa ylhäältä alas suuntautuvaan palauteviestintään eikä siten lähijohtajille suuntautuvaa palautetta ole juurikaan tutkittu (Tourish & Robson 2006). Ylöspäin suuntautuvalla palauteviestinnällä tarkoitetaan prosessia, jossa lähijohtaja saa palautetta alaisiltaan (Walker & Smither 1999; Atwater, Waldman, Atwater & Cartier 2000; Van Dierendonck, Haynes,

Borrill & Stride 2007). Kirjallisuudessa on kuvailtu pääasiassa muodollisia prosesseja, kuten 360-arviointeja, joiden pohjimmainen tarkoitus on tunnistaa kehitystarpeet, joiden avulla johtamiskäytäntöjä voidaan parantaa ja siten tehostaa organisaation toimintaa (Tourish & Robson 2006).

360-arviointi muodostui yhdeksi merkittävimmistä johtamisen työkaluista 1990-luvulla (Atwater & Waldman 1998). Arvioinnin perusajatuksena on kerätä arvioita useasta palautelähteestä (DeNisi & Kluger 2000), jolloin arviointi on mahdollistanut palautetiedon keräämisen alaisilta, kollegoilta sekä organisaation sisältä että ulkoa (Atwater & Waldman 1998). Muodollisissa ylöspäin suuntautuvissa palauteprosesseissa on usein alaisten tekemien nimettömien arviointien lisäksi lähijohtajien itsearviointeja (Atwater ym. 2000). Prosessista saatava tieto palautetaan lähijohtajalle sekä mahdollisesti seuraavalle ylemmälle johtotasolle kehityksen ja suoriutumisen arviointia varten (Van Dierendonck ym. 2007).

Tutkimus näyttää keskittyneen pääasiassa muodolliseen ylöspäin suuntautuvaan palautteeseen (Tourish & Robson 2006; Kilburn & Cates 2010), vaikka lähijohtaja-alaisuhteissa annetaan palautetta myös epämuodollisen keskustelun yhteydessä (Baron 1996). Epämuodollinen ja vapaaehtoinen ylöspäin suuntautuva palaute on arvokas resurssi johtamiskäytäntöjen kehittämisessä (Kilburn & Cates 2010), mutta sillä on mahdollisesti myös muita suotuisia vaikutuksia esimerkiksi ihmissuhteisiin ja työmoraliin (Baron 1996). Ongelmalliseksi saattaa kuitenkin muodostua se, missä määrin palautetietoa saadaan alaisilta (Kilburn & Cates 2010).

Lähijohtajien edistäessä myönteistä suhtautumista epämuodollisen ja vapaaehtoisen ylöspäin suuntautuvan palautteen antamiseen, edistetään todennäköisesti myös alaisten aikomuksia antaa senkaltaista palautetta (Kilburn & Cates 2010). Baronin (1996) mukaan voidaan myös olettaa, että alaiset eivät koe nimettömän palautteen antamista tarpeelliseksi, mikäli palauteviestintää tapahtuu päivittäin epämuodollisten tilanteiden yhteydessä. Oleellista näyttäkin olevan hyvän lähijohtaja-alaisuhteen muodostaminen, jotta palaute virtaa vapaasti alaisilta lähijohtajille (Kilburn & Cates 2010).

Ylöspäin suuntautuvalla palautteella on myönteinen vaikutus lähijohtajien suoriutumiseen etenkin niillä lähijohtajilla, jotka saavat negatiivista palautetta tai tietoa, joka poikkeaa heidän omista käsityksistään (Walker & Smither 1999). Palautetiedon avulla palautetta vastaanottavan henkilön itsetietoisuutta pystytään lisäämään ja siten johtamiskäytäntöjä on mahdollista kehittää (Atwater & Waldman 1998). Van Dierendonckin ja hänen kollegoidensa (2007) mukaan useimmilla lähijohtajilla onkin positiivisempi käsitys heidän omasta toiminnastaan, joka osaltaan voi johtua siitä, että lähijohtajille kantautuu pääasiassa positiivista palautetietoa epämuodollisten tilanteiden yhteydessä (Baron 1996).

Kirjallisuudessa ei ole juurikaan tarkasteltu lähijohtajan toimintaan liittyvää negatiivista palautetta epämuodollisissa palautetilanteissa (Tourish & Robson 2006). Alaiset ovat usein haluttomia negatiiviseen ylöspäin suuntautuvaan palauteviestintään, koska he pelkäävät siitä aiheutuvan epäsuotuisia seurauksia (Tourish & Robson 2006; Payne 2014). Paynen (2014) mukaan luottamukselliset lähijohtaja-alaisuhteet ovat avainasemassa vastakkaisia näkemyksiä esittäessä,

sillä mahdolliset epäoikeudenmukaisuuden kokemukset viestitään todennäköisesti kollegoille tai organisaation ulkopuolisille henkilöille lähijohtaja-alaissuhteiden ollessa heikot. Mitä enemmän alaiset luottavat lähijohtajaansa, sitä enemmän tapahtuu myös ylöspäin suuntautuvaa viestintää.

Ylöspäin suuntautuvan negatiivisen palautetiedon avulla voidaan ehkäistä lähijohtajien ja alaisten erilaisten ajattelutapojen ja käsitysten kehittymistä (Tourish & Robson 2006). Lähijohtajan vastaanottaessa negatiivista palautetta, huomio kiinnittyykin mahdollisiin kehityskohtiin, jotka mahdollisesti motivoivat toimimaan havaitun ristiriidan poistamiseksi (Ashford & Tsui 1991; Nesbit 2012). Walkerin ja Smitherin (1999) mukaan muodolliseen suorituksen arviointiin yhdistetyt palautekeskustelut voivat olla hyödyllinen osa ylöspäin suuntautuvaa palauteprosessia. Palautekeskustelun avulla palautetta vastaanottava lähijohtaja voi ymmärtää paremmin saamansa palautteen perusteet, joka näyttää parantavan myös palautteen hyödyntämisen todennäköisyyttä ja sitä, että myös suoriutumisen paranee. Nesbitin (2012) mukaan palauteeseen suhtaudutaankin silloin paremmin, kun se nähdään oppimismahdollisuutena, jonka avulla lähijohtaja pystyy kehittymään. Palautekeskustelut näyttävätkin tehostavan ylöspäin suuntautuvan palautteen vaikuttavuutta (Walker & Smither 1999).

Palautekirjallisuudessa on tarkasteltu myös lähijohtajien palautehakuisuutta, joka näyttäytyy monimutkaisena tutkimusaiheena (Ashford ym. 2003). Lähijohtajat hakevat palautetta monesta eri palautelähteestä, mutta ne eivät ole tasa-arvoisessa asemassa ja niihin voidaan käyttää erilaisia strategioita palautetta hakiessa (Ashford & Tsui 1991). Lähijohtajat saattavatkin kokea, ettei esimerkiksi alaisilla ole riittävän laajaa näkemystä palauteviestin muodostamiseksi (Ashford ym. 2003). Sherfin, Gajendranin ja Posnerin (2020) mukaan organisaatioissa tulisi kuitenkin kannustaa lähijohtaja-asemassa työskenteleviä henkilöitä hakemaan palautetta alaisilta sen edistäessä suoriutumista, luovuutta ja parantaessa ihmisten välisiä suhteita.

3 ORGANISAATION PALAUTEKULTTUURIN KEHITTÄMINEN

Palautekulttuurin merkitys organisaatiolle ja sen jäsenille on pitkälti vahvistettu (Gabriel ym. 2014) sen tarjotessa puitteet laadukkaana palautteen hakemiseen ja vastaanottamiseen (Young & Steelman 2014). Londonin ja Smitherin (2002) mukaan palautekulttuuria voidaan kehittää kolmen organisatorisen käytännön kautta. Ensimmäisenä he listaavat palautteen laadun parantamiseksi tehtävät käytännön toimet, johon lukeutuvat koulutukset lähijohtajille ja muille organisaation jäsenille. Lähijohtajien palautetaitojen kehittäminen onkin tutkimusten mukaan yksi tärkeimmistä keinoista kehittää suotuisaa palautekulttuuria (ks. esim. London & Smither 2002; Sparr & Sonnetag 2008; Dahling & O'Malley 2011). Palautetaitojen kehittäminen on tärkeää, sillä palaute tulee todennäköisesti hyödynnetyksi silloin, kun se koetaan laadukkaaksi (London & Smither 2002).

Oleellista on myös selventää organisaation jäsenille organisatorisiin tavoitteisiin perustuvat suoriutumisen standardit (London & Smither 2002). Palautetieto on tarkkaa ja hyödyllistä vain siinä tapauksessa, kun lähijohtaja ymmärtää täysin alaiselle asetetut tavoitteet, odotukset ja mittarit, jotka ovat muodollisen suorituksen arvioinnin perusteina (Dahling & O'Malley 2011), mutta ne tulee viestiä selvästi myös alaiselle. Organisaation kollektiivista luottamusta nakertaa kaikki sellaiset ratkaisut, jotka koetaan epäoikeudenmukaisina, mielivaltaisina tai eettisesti arveluttavina (Lehtonen 2000, 203). Muodollisia arviointikäytänteitä pidetäänkin oikeudenmukaisina silloin, kun ne ovat objektiivisia ja läpinäkyviä sekä edistävät kaksisuuntaista vuoropuhelua, sisältävät selkeät tavoitteet ja mittarit, joilla on suora yhteys hallinnollisiin lopputulemiin, kuten ylennyksiin ja palkkioihin sen lisäksi, että ne perustuvat organisaation yleisiin tavoitteisiin (Mone ym. 2011).

Toinen palautekulttuuria vahvistava käytäntö Londonin ja Smitherin (2002) mukaan on palautteen merkityksen korostaminen organisaatiossa, jota voidaan toteuttaa esimerkiksi ylemmän johdon esimerkillä. Ylemmän johdon toiminta vaikuttaa ylhäältä alaspäin koko organisaatioon, työyhteisön omaksuessa uudenlaiset palautekäytännöt päivittäisessä toiminnassaan. Palautekäytännöt

siirtyvät ylemmältä johdolta lähijohtajille (Dahling & O'Malley 2011), jotka puolestaan toimivat esimerkkinä alaisilleen (Sparr & Sonnetag 2008). Bakerin ja kollegoiden (2013) mukaan viestinnän tulee olla keskustelevaa ja joustavaa organisaation kaikilla tasoilla, ylemmästä johdosta lähtien. Organisaation tulisi myös ilmaista selvästi tukevansa ja palkitsevansa palautekulttuuria edistäviä toimia, kuten epävirallisia palautekeskusteluita (Dahling & O'Malley 2011). Londonin ja Smitherin (2002) mukaan onkin tärkeää tunnustaa ja palkita onnistumisista, jotka on saavutettu palautteen avulla. Mitä tärkeämpänä palaute organisaatiossa koetaan, sitä enemmän organisaation jäsenet käyttävät aikaansa ja energiaansa tietoisesti sen käsittelemiseksi.

Kolmantena kehittämistoimenpiteenä London ja Smither (2002) mainitsevat palautteen hyödyntämiseen liittyvät käytännön toimet. Esimerkiksi palautteen vastaanottajaa voidaan ohjeistaa keskustelemaan palautteesta palautteenantajien ja kollegoiden kanssa palauteviestin selventämiseksi ja toimintaehdotusten saamiseksi. Tärkeää on korostaa organisaation jäsenille jatkuvan oppimisen ja kehittymisen merkitystä sekä pyrkiä lisäämään viestinnän vapaata virtaamista organisaatiossa. Luottamuksellisen ja turvallisen keskusteluilmapiirin rakentaminen on avainasemassa. (Baker ym. 2013.)

Steelman tutkimusryhmineen (2004) kehitti palautekulttuuria mittaavan asteikon (*Feedback Environment Scale, FES*) organisaatioille johtamisen työkaluksi, jossa palautekulttuurin eri osa-alueita mitataan erilaisilla väittämillä. Asteikon avulla kerätyn tiedon perusteella alaisten kehitystä voidaan tukea tarjoamalla sitä tukevia resursseja, esimerkiksi palautteen tai valmennussuhteen muodossa. Kirjallisuudessa onkin ollut laajasti esillä myös valmentavan johtajuuden (*coaching, managerial coaching, employee coaching*) toteuttaminen palautekulttuurin kehittämiseksi (London & Smither 2002; Norris-Watts & Levy 2004; Steelman ym. 2004; Dahling & O'Malley 2011; Steelman & Wolfeld 2018).

Valmentavan johtajuuden toteuttaminen organisaatioissa on yhä suositumpaa ja yleisempää (Gregory & Levy 2010) madaltuneiden organisaatorakenteiden, pienempien koulutusbudjettien ja suoritusodotusten kasvaessa. Kirjallisuus ei ole päässyt yksimielisyyteen siitä, mitä valmentava johtajuus tarkalleen ottaen sisältää, mihin se johtaa ja millaiset psykologiset prosessit selittävät valmentavan johtajuuden kautta saavutetut tulokset. (Dahling, Taylor, Chau & Dwight 2016.) Käsite on saanut lisäksi useita, vaihtelevia määritelmiä (Gregory & Levy 2010; Dahling ym. 2016), jotka painottavat valmentavan johtajuuden eri osa-alueita, kuten viestintää, palautetta, kehitystoimintaa ja oppimista (Gregory & Levy 2010). Tutkimus valmentavasta johtajuudesta onkin lapsenkengissään, mutta on yhä selvempää, että se koostuu kehittävästä palautteesta, toiminnan muuttamisesta ja yhteisesti asetetuista tavoitteista suoriutumisen parantamiseksi ja työssä esiintyvien haasteiden ratkaisemiseksi (Dahling ym. 2016).

Henkilöstön kehittäminen on valmentavan johtajuuden keskiössä ja siten palauteviestintä muodostaa merkittävän osan valmentavan johtajuuden toteuttamisesta (Gregory & Levy 2012; Dahling ym. 2016). Gregory ja Levy (2010) määrittelevät valmentavan johtajuuden lähijohtajan ja hänen suoran alaisensa

väliseksi yhteistyöksi, jonka tarkoituksena on edistää alaisen suoriutumista ja kykyjä nykyisissä työtehtävissä, mutta myös tulevaisissa työtehtävissä ja haasteissa. Menestyksenkäs valmennussuhde perustuu tehokkaaseen lähijohtaja-alaisuuteeseen, mutta myös lähijohtajan tarjoaman tiedon hyödyntämiseen. Palauteviestinnän vastavuoroisuus on tärkeää, jotta asetetuista tavoitteista ja vastuualueista on selkeä yhteisymmärrys. Valmennussuhteen vuorovaikutteisuus johtaa selkeisiin odotuksiin ja luotettavaan suhteeseen lähijohtajan ja alaisten välillä. (Dahling ym. 2016.)

Valmennussuhteen tehokkuus riippuu siis paitsi lähijohtajan panostuksesta, myös alaisen kiinnostuksesta yhteistyöhön. Vahvasti palautesuuntautunut ja oppimistavoitteinen työntekijä on todennäköisesti myös taipuvainen vaalimaan vahvaa valmennussuhdetta lähijohtajansa kanssa. (Gregory & Levy 2012.) Ylläpitääkseen korkealaatuisia valmennussuhteita, tulee lähijohtajien luoda suotuisa palauteilmapiiri, henkilökohtaiset ja luottamukselliset lähijohtaja-alaisuudet sekä osoittaa empatiaa valmennettaviaan kohtaan (Gregory & Levy 2011).

Siitä huolimatta, että vahvalla palautekulttuurilla ei näytä olevan kielteisiä vaikutuksia, on kirjallisuudessa kuitenkin esitetty, ettei palautekulttuurin kehittäminen monista hyödyistään huolimatta välttämättä palvele kaikkia organisaation jäseniä. Vahva palautekulttuuri voikin hyödyttää erityisesti niitä yksilöitä, jotka ovat jo valmiiksi palautesuuntautuneita jättäen huomiotta vähemmän palautesuuntautuneet yksilöt. (ks. esim. Anseel & Lievens 2007; Gabriel ym. 2014.) Organisaatioissa kannustetaan nykyisin yhä enemmän säännölliseen ja yksilöityyn palautevuorovaikutukseen sekä ohjaamiseen (Dahling ym. 2016).

Linderbaum ja Levy (2010) kehittivät palautesuuntautumista mittaavan asteikon (*Feedback Orientation Scale, FOS*), jonka avulla organisaatioissa voidaan paremmin ymmärtää palauteprosessiin liittyviä yksilöllisiä eroja. Organisaation palautekäytännöt voidaan siten yksilöidä henkilöstön tarpeita vastaaviksi, jolloin palautteeseen liittyvät suotuisat vaikutukset voidaan hyödyntää koko organisaation laajuisesti. Palautesuuntautumista mittaavaa asteikkoa voidaankin hyödyntää valmentavan johtajuuden työkaluna.

Pohjimmiltaan alaisen palautesuuntautuneisuus ja valmentavan johtajuuden toteuttaminen muodostavat positiivisen palautesilmukan. Vahvasti palautesuuntautuneet yksilöt ovat todennäköisemmin vastaanottavaisempia valmennukselle, kun taas tehokas valmennussuhde voi vahvistaa yksilön palautesuuntautuneisuutta. (Gregory & Levy 2012.) Valmennussuhteiden luominen sekä oppimista ja kehittymistä tukeva kulttuuri ovatkin oleellisessa osassa organisaation palautekulttuurin rakentamista (Dahling & O'Malley 2011).

4 TUTKIMUSMENETELMÄ

4.1 Laadullinen tutkimus

Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2014, 138) mukaan tutkimuksen tarkoitusta voidaan luonnehtia kartoittavaksi, selittäväksi, kuvailevaksi tai ennustavaksi. Kartoittavan tutkimuksen avulla voidaan selventää ilmiöitä, joita ei tunneta kovin hyvin ja siten lisätä tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Kartoittava tutkimus voi paljastaa täysin uusia ilmiöitä, mutta sen avulla voidaan myös löytää uusia näkökulmia tutkittavaan aiheeseen. Tämän tutkimuksen ensisijainen tarkoitus onkin lisätä tietoa palauteviestinnästä kohdeyrityksessä ja siten tutkimusasetelma on kartoittava ja tutkimusmenetelmäksi valikoitui laadullinen tutkimus.

Laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoituksena on kuvailla todellisuutta unohtamatta todellisuuden moninaisuutta. Moninaisuudella tarkoitetaan, että tapahtumien välille on mahdollista löytää monen suuntaisia suhteita, jotka muovaavat toisiaan ja siten tutkimuskohdetta pyritään tarkastelemaan niin kokonaisvaltaisesti kuin suinkin mahdollista. Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on olemassa olevien väittämien vahvistamisen sijaan löytää tai paljastaa tosiasioita (Hirsjärvi ym. 2014, 161) eli kuvata, ymmärtää ja selventää ihmiskokemuksia (Polkinghorne 2005). Täten tarkoituksena ei ole luoda tilastollisia yleistyksiä eikä tuottaa yleistettävää tietoa (Polkinghorne 2005; Tuomi & Sarajärvi 2018, 98), kuten määrällisessä tutkimuksessa. Ihmiskokemusten kuvaukseen, ymmärtämiseen ja selventämiseen määrälliset tutkimusmenetelmät eivät riitä. Esimerkiksi ainoastaan kyselylomakkeen avulla kerättyjen lyhyiden vastausten perusteella tutkittavasta ilmiöstä kerätty tieto jää hyvin pinnalliseksi. Laadullisten tutkimusmenetelmien avulla voidaan päästä tätä pintaa syvemmälle. (Polkinghorne 2005.)

Tutkimuksessa käytettävä menetelmä määräytyy aina sen mukaan, mitä on tarkoitus tutkia. Laadullisessa tutkimuksessa tulee käyttää laadullisia metodeja aineiston hankinnassa, joissa tutkittavien henkilöiden näkökulmat ja ”ääni”

tulevat esiin (Hirsjärvi ym. 2014, 164). Siitä huolimatta, että tutkimuksessa voidaan käyttää apuna erilaisia täydentäviä lomakkeita ja testejä, ihminen on aina ensisijainen tiedonkeruun väline laadullisessa tutkimuksessa ihmisen ollessa tarpeeksi joustava sopeutumaan muuttuviin tilanteisiin. Erinäisiin mittausvälineisiin verrattuna ihminen soveltuukin laadulliseen tutkimukseen erinomaisesti. (Hirsjärvi ym. 2014, 164.)

Polkinghornen (2005) mukaan valikoima laadullisia menetelmiä on kasvanut huomattavasti, mutta kaikista yleisin tiedonkeruumenetelmä on tutkimushaastattelut. Haastattelu on tutkimusmenetelmä, jossa ollaan suoraan vuorovaikutuksessa verbaalisesti tutkittavan kanssa. Se on ennalta suunniteltua määrätietoista toimintaa, joka mahdollistaa tiedonhankinnan kohdentamisen itse tutkimustilanteessa. Haastattelu tähtääkin aina tiedon keräämiseen (Hirsjärvi & Hurme 2008, 34–42) ja sen avulla on mahdollista muun muassa toistaa kysymyksiä, oikaista väärinkäsityksiä ja käydä keskustelua haastateltavan kanssa (Tuomi & Sarajärvi 2018, 85).

Tutkimuksen aineisto tuotettiin puolistrukturoidun teemahaastattelun avulla, sillä sen nähtiin soveltuvan tämän tutkimuksen tutkimusmenetelmäksi joustavuutensa ansiosta. Hirsjärven ja Hurmeen (2008, 47) mukaan puolistrukturoidussa haastattelussa jotkin seikat ovat ennalta määritelty, mutta eivät kaikki. Teemahaastattelua voidaankin luonnehtia lomake- ja avoimen haastattelun yhdistelmäksi (Hirsjärvi ym. 2014, 208). Puolistrukturoitu teemahaastattelu etenee tiettyjen teemojen ja niihin liittyvien kysymysten perusteella, jolloin pyritään löytämään tutkimukselle merkityksellisiä vastauksia (Tuomi & Sarajärvi 2018, 87–88). Laadullisen tutkimuksen tarkoituksen mukaisesti teemahaastattelun avulla pyritään löytämään tietoa tutkittavan ilmiön perusluonteesta ja -ominaisuuksista. Ennalta-asetettujen hypoteesien todentamisen sijaan teemahaastattelun kautta yritetään löytää hypoteeseja. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 66.)

Kysymyksillä ei ole teemahaastattelussa tiettyä järjestystä eivätkä ne ole tarkasti muotoiltuja (Hirsjärvi ym. 2014, 208). Yksityiskohtaisten kysymysten sijaan haastattelurunko muodostetaan teema-alueittain, joihin varsinaiset haastattelukysymykset kohdistuvat. Haastattelurunko toimii haastattelutilanteessa muistilistana ja keskustelua ohjaavana suuntaviivana. Haastattelijalla voi halutesaan teema-alueiden pohjalta jatkaa ja syventää keskustelua. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 66–67.)

Aineistonkeruutapa mahdollistaa vapaamuotoisen keskustelun haastateltavien kanssa teemojen ja tukikysymysten puitteissa, jolloin haastattelutilanteesta on mahdollista tehdä haastateltaville mahdollisimman luonteva. Polkinghornen (2005) mukaan haastattelutilanteissa tutkijalta vaaditaan kykyä muodostaa hyväksyvä ja luottava vuorovaikutussuhde haastateltavaan, taito aktiiviseen kuunteluun ja keskittymistä toisen henkilön kokemusmaailmaan. Hirsjärvi kollegoineen (2014, 211) huomauttaa, että haastattelutilanteissa on varauduttava niukkasnaisiin, mutta myös vuolaasti puhuviin haastateltaviin. Puolistrukturoidun teemahaastattelun teema-alueet auttavatkin haastattelussa dialogin ohjaamiseen haluttuihin teema-alueisiin ja tukikysymykset toimivat apuna niissä tilanteissa, kun haastateltavan vastaukset ovat hyvin tiiviitä. Tämän lisäksi

aineistokeruutapa mahdollistaa haastattelurungosta poikkeavien kysymysten esittämisen silloin, kun haastattelussa nousee jotakin mielenkiintoista tai muuta tarkennusta vaativaa esille. Polkinghorne (2005) toteaaakin, että haastattelijä seuraa haastattelutilanteessa haastateltavan avaamia keskustelulankoja ja tarvittaessa ohjaa keskustelua, jotta sen avulla voidaan tuottaa kattava selvitys tutkittavasta ilmiöstä.

Kvalitatiivisen tutkimuksen syventyessä ilmiön kuvaamiseen, ymmärtämiseen ja selventämiseen, on oleellista, että tutkimukseen osallistuvat henkilöt tietävät tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon tai heillä on siitä jokin kokemus taustalla. Täten tutkimukseen osallistuvien henkilöiden valinta tulee olla harkittua ja perusteltua. (Tuomi & Sarajarvi 2018, 98.) Tutkimuksessa tuleekin pystyä perustelemaan, miten ja millä perusteella kyseiset henkilöt on valittu tutkimukseen. Tämän lisäksi tutkimuksen onnistumisen kannalta on tärkeää löytää sellaisia henkilöitä, jotka pystyvät ilmaisemaan itseään sanallisesti, mutta myös haluavat käyttää omaa aikaansa ja jakaa tietonsa tai kokemuksensa tutkittavaan ilmiöön liittyen. (Polkinghorne 2005.)

Laadullisen tutkimuksen onnistuessa, tutkittavasta ilmiöstä on saatu kerättyä joukko intensiivisiä, kokonaisia ja kylläisiä kuvauksia. Tutkimuksen analyysi tehdään kerätystä aineistosta, jolloin lähteiden laatu määrittää sen, kuinka onnistunut tutkimus on. Tutkijan läsnäolo ja osallistuminen ovat kuitenkin merkittävässä osassa haastatteluaineiston koostamisessa. Tutkijan tarkoituksena on saada haastateltava tuottamaan kokemuksestaan kattava ja syvälinen kokemus ja siksi on oleellista, että haastateltava kuvailee itse kokemuksensa eikä kuvailuun vaikuta muut seikat, kuten tutkijan ennako-oletukset. (Polkinghorne 2005.)

4.2 Aineiston kuvaus

Tutkimus toteutettiin toimeksiantona Admicom Finland Oy:lle, jonka palveluksessa olen työskennellyt vuoden 2020 helmikuusta lähtien. Aineisto kerättiin lähijohtajatehtävissä toimivilta henkilöiltä (TAULUKKO 1) sekä alaisilta (TAULUKKO 2) tammi-helmikuussa 2021. Haastattelut määräytyivät ajankohtaan, jolloin mahdollisimman moni organisaatiossa työskentelevä halutessaan pystyi osallistumaan haastatteluun. Haastattelut järjestettiin tyypillisten talviloma-ajan kohtien ja arkipyhien ulkopuolelle, minkä lisäksi ne suoritettiin työajalla, johon oli pyydetty henkilöstöpäällikön hyväksyntä. Tämän ajateltiin lisäävän haastatteluihin ilmoittautuvien henkilöiden määrää.

Aineiston otanta oli harkinnanvarainen ja haastatteluun ilmoittautuneista valikoitiin tarkoituksella suurempi määrä alaisia suhteessa lähijohtajiin. Hirsjärven ja hänen kollegoidensa (2014, 164) mukaan laadullisessa tutkimuksessa kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti toisin kuin määrällisessä tutkimuksessa. Lähijohtajia ja alaisia ei valikoitu yksikkö- tai tiimikohtaisesti tutkimukseen, sillä tutkimuksen tarkoituksena ei ole kuvata eri yksiköiden tai tiimien ryhmädynamiikkaa. Tämä turvaa myös haastateltavien anonyymiteetin kohdejoukon ollessa suhteellisen pieni. Joitakin haastatteluun ilmoittautuneita henkilöitä ei

haastateltu, jotta resursseja voitiin kohdistaa tiettyjen yksiköiden tai tiimien jäsenten haastatteluihin. Tutkimuksessa oltiin kiinnostuneita, millaisena palauteviestintä työyhteisössä koetaan eikä tutkimusta ollut rajattu siten vain tiettyihin tiimeihin tai yksiköihin.

Haastateltavat kerättiin hyödyntäen organisaation sähköpostilistaa, jonka välityksellä haastattelukutsu (LIITE 1) lähetettiin tammikuun 2021 puolivälissä. Haastattelukutsussa ilmoitettiin, että haastattelut toteutetaan etäyhteyksin turvallisuussyistä vallitsevan COVID19-pandemian vuoksi. Haastatteluun ilmoittautuneiden kesken sovittiin sähköpostitse haastattelu-aika. Haastattelu-aika-kohta pyrittiin sopimaan haastateltavan aikataulujen mukaisesti, jotta haastattelu ajoittuisi haastateltavalle sopivaan ajankohtaan eikä esimerkiksi keskelle kiireisintä työviikkoa. Tämän lisäksi sovittiin haastatteluissa hyödynnettävä teknologia, jonka jälkeen kalenterikutsu lähetettiin sähköpostin välityksellä haastateltavalle.

Haastattelukutsu lähetettiin keskellä työviikkoa ja haastatteluun ilmoittautumiseen annettiin aikaa viikon verran. Seuraavan viikon alussa lähetetyssä henkilöstökirjeessä muistutettiin halukkaita ilmoittautumaan haastatteluun. Haastattelukutsun kautta haastatteluihin saatiin mukaan yhteensä kymmenen henkilöä. Haastatteluaineistoa oli tarkoitus kuitenkin kerätä useammalta henkilöltä ja siten organisaation jäseniä lähestyttiin harkinnanvaraisesti Microsoft Teams -viestintäalustan kautta tiedustelemalla, ovatko kyseiset henkilöt kiinnostuneita osallistumaan tutkimukseen. Täten haastateltavia saatiin kerättyä kaksi henkilöä lisää, kun molemmat Microsoft Teams -viestintäalustan kautta kontaktoidut henkilöt suostuivat haastatteluihin.

Kaikki haastattelut suoritettiin Microsoft Teams -viestintäalustaa hyödyntäen, joista suurin osa toteutettiin videotapaamisina. Videotapaaminen simuloi parhaiten kasvokkain tapahtuvaa haastattelua etäyhteyden rajatessa mahdollisuuksia. Haastattelut ovat sosiaalisia vuorovaikutustilanteita ja etäyhteyden avulla toteutettavassa haastattelussa haastavaksi voi osoittautua vuorovaikutussuhteiden luominen ja haastatteluun keskittyminen. Tämä saattaa aiheuttaa haastattelutilanteessa sen, että joitakin viestinnällisiä elementtejä menetetään, mutta myös kerättävä tieto voi jäädä pinnalliseksi, mikäli haastateltavan ajatukset ovat kietoutuneet muualle, esimerkiksi työhön liittyvän ongelman ympärille.

Vuorovaikutustilanne muodostuu sanallisen viestinnän lisäksi ilmeistä, eleistä ja asennoista, joiden kautta viesti välittyy ja sen uskottavuutta voidaan punnita. Siten haastattelutilanteessakin sanaton viestintä on otettava huomioon siinä missä sanallinenkin. Haastattelijalla voi omalla viestinnällään vaikuttaa haastateltavan käyttäytymiseen ja tietoisesti pyrkiä luomaan haastateltavalle haastattelutilanteesta mahdollisimman luontevan ja rennon. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 119.)

Haastattelut aloitettiin muodostamalla videoyhteys haastateltavaan. Haastateltava sai valita itse, muodostaako hän videoyhteyden vai ei. Riippumatta haastateltavan valinnasta muodostaa videoyhteyttä, muodostin videoyhteyden jokaisessa haastattelussa. Videoyhteyden muodostamisesta ei haluttu asettaa paineita haastateltavalle, joten sitä ei edellytetty viestinnällisten elementtien

menetyksestä huolimatta. Haastatteluvan suuntaan muodostettu videoyhteys koettiin tärkeäksi, jotta haastattelutilanteessa haastateltava voi havainnoida, että häntä kuunnellaan ja ymmärretään siitä huolimatta, että emme olleet fyysisesti samassa tilassa. Hirsjärven ja Hurmeen (2008, 120) mukaan kasvot voivatkin kertoa vartalon liikkeitä ja asentoja enemmän. Videoyhteys mahdollisti sanattoman viestinnän, jonka avulla pystyin kommunikoimaan haastateltavalle kuuntelevani ja ymmärtäväni häntä. Tämän uskoin myös motivoivan haastateltavaa haastattelun aikana ja rohkaisevan häntä myös jatkamaan vastauksiaan.

Etäyhteyden hankaloittaessa viestinnällistä puolta haastattelussa, nähtiin etäyhteydellä olevan myös etunsa. Haastattelutilanteessa etäyhteys mahdollistaa haastateltavalle mukavan ja rauhallisen ympäristön valinnan, jossa hänen on mahdollista olla mahdollisimman luonteva. Korona-aikana kohdeorganisaatiossa on moni siirtynyt täysin etätyöhön, joka merkitsi sitä, että moni haastattelu toteutettiin haastateltavan kotona etäyhteyden kautta. Siten haastatteluympäristö oli tuttu ja turvallinen.

Ennen varsinaista haastattelua haastateltavan kanssa käytiin läpi tutkimuksen eettiset periaatteet. Hirsjärvi ja Hurme (2008, 20) toteavat tärkeimpien eettisten perusajatuksien koskevan asiaan perehtyneesti annettua suostumusta, luotamuksellisuutta, seurauksia ja yksityisyyttä. Haastateltaville kuvailtiin haastattelun aihepiiri ja sen tarkoitus, minkä lisäksi anonymiteettisuoja kerrattiin. Jokainen haastateltu antoi suostumuksen haastatteluiden nauhoittamiseen. Haastattelut nauhoitettiin nauhuria hyödyntäen, mutta haastattelut myös tallennettiin mahdollisten laitevirheiden varalta Microsoft Teamsin avulla. Haastatteluiden nauhoittaminen mahdollistaa haastattelun luontevan etenemisen ilman keskeytyksiä, kun haastateltavaan oli mahdollista keskittyä täysin ilman muistiinpanovälineitä (Hirsjärvi & Hurme 2008, 92).

Haastattelunauhoitusten litteroiminen aloitettiin heti haastattelujen jälkeen ja jokainen haastattelu litteroitiin sanasanaisesti. Haastattelun aiheeseen liittymätön puhe jätettiin litteroimatta, minkä lisäksi haastatteluaineistosta poistettiin mahdolliset tunnistetiedot. Haastatteluaineistosta menetetään väistämättä joitakin tiedon elementtejä, kun haastattelutilanne muutetaan kirjalliseen muotoon (Polkinghorne 2005). Tästä syystä aineistosta päätettiin litteroida siitä kuultavissa olevia tunteiden ilmaisua, kuten naurahduksia ja huokauksia, sillä niiden nähtiin myös elävöittävän haastatteluaineistoa.

Kahdessa haastattelutilanteissa esiintyi muutaman minuutin pituinen keskeytys. Ensimmäinen haastattelu (H1AL) keskeytyi perheenjäsenen takia, kun taas toinen haastattelu (H6AL) keskeytyi etäyhteyden katketessa. Näiden lisäksi etäyhteydessä esiintyi ajoittain myös pienempiä etäyhteyden toiminnasta johtuvia katkoja (H4LJ ja H4AL). Etäyhteyden laatu vaikutti erityisesti yhden haastattelun litterointiin eikä haastattelun kaikki ilmaisut tulleet siten selvästi esiin haastattelunauhoituksista (H4AL). Haastattelut ja niiden litteroiminen onnistui muilta osin ongelmitta.

Tutkimuksessa oltiin kiinnostuneita organisaation sisäisestä palauteviestinnästä. Erityisesti oltiin kiinnostuneita palauteviestinnästä lähijohtajien ja alaisten välillä, mutta myös yleisistä palautekäsitteistä organisaatiossa. Tarkoituksena

oli tuoda empiiriseen aineistoon lisää vaihtelua ja sisältörikkautta sisällyttämällä tutkimukseen lähijohtajia sekä alaisia eri yksiköistä, tiimeistä ja työtehtävistä organisaation sisältä. Tutkittavien tapausten määrä oli ennalta päätetty ja tutkimuksessa analysoitiin yhteensä 12 haastattelua, joista lähijohtajia oli neljä ja loput alaisia. Tutkimuksessa haastateltuja lähijohtajia (ks. TAULUKKO 1) ja alaisia (ks. TAULUKKO 2) kuvataan symboleilla haastattelujärjestyksessä juoksevin numeroin. Taulukoista on nähtävissä haastatteluiden kesto, haastattelunauhoitusten perusteella litteroitujen sivujen määrä, haastatteluista poimittujen haastattelukatkelmien lukumäärä ja se, muodostettiinko haastattelussa videoyhteys haastatellun henkilön puolelta.

TAULUKKO 1: Lähijohtajien haastattelut

| Haastatteluun osallistuneet | Haastattelun kesto | Litteroitujen sivujen määrä | Hyödynnetyt haastattelukatkelmat | Videoyhteys |
|-----------------------------|--------------------|-----------------------------|----------------------------------|-------------|
| H1LJ | 0:39:41 | 11 | 4 | Kyllä |
| H2LJ | 0:26:33 | 8 | 8 | Kyllä |
| H3LJ | 0:53:13 | 13 | 7 | Kyllä |
| H4LJ | 0:51:51 | 16 | 13 | Kyllä |
| Yhteensä | 2:51:18 | 48 | | |

TAULUKKO 2: Alaisten haastattelut

| Haastatteluun osallistuneet | Haastattelun kesto | Litteroitujen sivujen määrä | Hyödynnetyt haastattelukatkelmat | Videoyhteys |
|-----------------------------|--------------------|-----------------------------|----------------------------------|-------------|
| H1AL | 0:43:32 | 14 | 7 | Kyllä |
| H2AL | 0:43:29 | 13 | 9 | Kyllä |
| H3AL | 0:32:49 | 10 | 8 | Kyllä |
| H4AL | 0:29:45 | 10 | 5 | Ei |
| H5AL | 0:54:55 | 16 | 3 | Kyllä |
| H6AL | 0:59:18 | 15 | 7 | Ei |
| H7AL | 0:54:10 | 13 | 5 | Ei |
| H8AL | 1:09:34 | 19 | 12 | Ei |
| Yhteensä | 6:27:32 | 110 | | |

4.3 Laadullinen sisällönanalyysi

Sisällönanalyysiä voidaan soveltaa monenlaisten organisaatioilmiöiden tutkimiseen, minkä lisäksi se toimii myös pienimuotoisissa tutkimuksissa (Duriau, Reger & Pfaffer 2007). Sen avulla empiirisestä aineistosta muotoutuu käsitteellisempi näkemys tutkittavasta ilmiöstä tulkinnan ja päättelyn avulla (Tuomi & Sarajarvi 2018, 127). Sisällönanalyysi menetelmänä mahdollistaa tekstimuotoisen tutkimusaineiston analysoinnin systemaattisesti ja objektiivisesti. Tarkoituksena

on muodostaa tiivistetty ja yleinen kuvaus tutkittavasta ilmiöstä etsien tekstistä merkityksiä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 117.)

Sisällönanalyysillä selkeytetään kerättyä aineistoa, jotta tutkittavasta ilmiöstä voidaan tehdä selkeitä ja luotettavia johtopäätöksiä. Menetelmän avulla aineistoa järjestetään kirjalliseen, tiiviiseen ja selkeään muotoon menettämättä sen sisältämää tietoa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 119–122.) Sisällönanalyysi on Duriaun ja hänen kollegoidensa (2007) mukaan pätevä tutkimusmenetelmä organisaatio-tutkimuksessa sen toistettavuuden vuoksi, mutta myös siksi, että sitä voidaan soveltaa monenlaisien organisaatioilmiöiden tutkimiseen.

Laadullisen tutkimuksen analyysi etenee monivaiheisesti (Tuomi & Sarajärvi 2018, 104). Laadullisessa sisällönanalyysissä tutkimusaineistoa lähestytään tiettyjen tutkimuskysymysten perusteella ja tarkoituksena on löytää tutkimusaineiston olennaisin tieto (White & Marsh 2006). Siten varsinainen analyysi aloitetaan päättämällä, mitkä asiat aineistossa kiinnostavat (Tuomi & Sarajärvi 2018, 123). Laadullista aineistoa kerätessä voidaan sitä jo samanaikaisesti myös analysoida (Hirsjärvi & Hurme 2008, 136). Haastatteluaineiston analyysi aloitettiin osittain jo haastatteluvaiheessa. Haastateltavan kuvauksia tiivistettiin ja tulkittiin jo haastattelujen aikana, jolloin haastateltavalla oli tarvittaessa mahdollisuus korjata tehtyjä tulkintoja.

Varsinaisessa analyysissä aineistoa voidaan hahmottaa kokonaisuutena merkiten avainsanoja ja tekstisegmenttejä, jotka vastaavat tutkimuskysymyksiin (White & Marsh 2006). Tuomen ja Sarajärven (2018, 123–124) mukaan aineistosta erotellaankin tutkimukselle epäoleellinen tieto kokonaan pois joko tiivistämällä tai pilkkomalla aineisto osiin. Prosessissa huomioidaan myös odottamattomat ja tärkeät näkökulmat, jotka joko vahvistavat tai viittaavat uusiin yhteyksiin (White & Marsh 2006).

Laadullisessa sisällönanalyysissä noudatettiin Tuomen ja Sarajärven (2018, 123–127) teoksessa kuvailtujen vaiheiden mukaisesti. Litteroidusta haastatteluaineistosta poimittiin tutkimustehtävää kuvaavia ilmaisuja ja niitä listattiin uudelle dokumentille ilman, että alkuperäisestä aineistosta poistettiin mitään. Aineiston pelkistämisen jälkeen aineistosta poimittuja alkuperäisilmaisuja tarkasteltiin uudelleen ja aineistosta etsittiin käsitteitä, jotka kuvasivat samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia tai molempia. Aineiston ryhmittelemisellä samaa ilmiötä kuvaavia käsitteitä ryhmiteltiin ja yhdistettiin eri luokiksi, minkä jälkeen aineisto käsitteellistettiin. Käsitteellistäminen tarkoittaa prosessia, jonka avulla rakennetaan kuvaus tutkimusilmiöstä muodostettujen käsitteiden avulla.

4.4 Tutkimuksen autenttisuus ja luotettavuus

Laadullisessa tutkimuksessa ei tule unohtaa tutkimuksen autenttisuuden arvioimista. Autenttisuutta voidaan arvioida tarkastelemalla tutkimuksen triangulaatiota, validiteettia ja reliabiliteettia. (Bush 2007, 91–102.) Kaksi edellä mainittua yhdistetään lähinnä positivistiseen tutkimusperinteeseen ja Hirsjärven ja hänen kollegoidensa (2014, 232) mukaan laadullisessa tutkimuksessa käsitteet ovat

saaneet erilaisia tulkintoja ja niiden käyttöä pitkälti vältetään. Autenttisuus on tärkeä tavoite laadullisessa tutkimuksessa, mutta sen saavuttaminen voi olla kuitenkin hankalaa (Bush 2007, 102), sillä kaikki ihmistä ja kulttuuria käsittelevät kuvaukset ovat ainutlaatuisia (Hirsjärvi ym. 2014, 232).

Tutkimuksen reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen toistettavuutta eli tulosten johdonmukaisuutta. Tutkimusprosessi toistettaessa, se tuottaisi siis samanlaisia tai samankaltaisia tuloksia kuin arvioitava tutkimus. (Bush 2007, 92.) Hirsjärven ja hänen kollegoidensa (2014, 232) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuutta parantaa tutkijan yksityiskohtainen raportointi tutkimuksen kaikkien vaiheiden toteuttamisesta. Tutkimus on toteutettu mahdollisimman johdonmukaisesti ja se on pyritty dokumentoimaan mahdollisimman yksityiskohtaisesti kuitenkin ilman, että tutkimukseen osallistuneiden anonymiteetti olisi vaarantunut.

Puolistrukturoidussa ja avoimessa haastattelussa tutkimuksen reliabiliteettia on vaikeampi arvioida, sillä keskustelu mukautuu aina tutkimustilanteessa haastateltavan mukaan. Keskustelussa voi nousta esiin mielenkiintoisia ilmiöitä, minkä myötä keskustelu poikkeaa alkuperäisestä haastattelurungosta. (Bush 2007, 94–95.) Haastatteluissa esitin jokaiselle haastateltavalle henkilölle ne kysymykset, jotka olen kokenut tutkimuksen kannalta tärkeimmiksi, jolla olen pyrkinyt lisäämään tutkimuksen reliabiliteettia.

Tutkimuksen validiteetilla arvioidaan, miten tutkimuksessa on onnistuttu kuvaamaan haluttua ilmiötä (Bush 2007, 97) ja vastaako kuvaus ja siihen liitetyt selitykset toisiaan (Hirsjärvi ym. 2014, 232). Validiteetti voidaan jakaa sekä sisäiseen että ulkoiseen validiteettiin. Sisäisellä validiteetilla tarkastellaan missä määrin tutkimustulokset edustavat täsmällisesti tutkittavaa ilmiötä, kun taas ulkoisella validiteetilla tarkoitetaan, missä määrin tutkimuksen tulokset voidaan yleistää laajempaan populaatioon. (Bush 2007, 98–99.)

Haastattelututkimuksessa sisäinen validiteetti helposti vaarantuu, joskin kysymysten huolellisella muotoilulla ja haastattelijoiden koulutuksella harhaa on mahdollista välttää (Bush 2007, 98). Puolistrukturoitu haastattelu toteutettiin keskustelunomaisena, mutta haastattelutilanteessa pyrin takaamaan sisäisen validiteetin tekemällä tulkintoja haastateltavan henkilön vastauksista varmistaen, että olen tulkinnut heidät oikein. Tällä tavoin pystyin varmistamaan, ettei vastausten ja siihen liitettävän kuvailun ja tulkintojen välillä ole ristiriitaa (Hirsjärvi ym. 2014, 232). Haastattelut suoritettiin pääosin videoyhteyden kautta, jolloin haastateltujen henkilöiden tulkintaa pystyttiin parantamaan entisestään sen lisäksi, että haastatteluaineisto myös litteroitiin viipymättä haastattelun jälkeen. Tutkimuksen yleistä luotettavuutta on pyritty parantamaan lisäämällä haastattelukatkelmia tulkintojen tueksi ja liittämällä tutkimuksen liitteisiin sekä haastattelukutsu että haastattelurungot, joiden avulla haastattelut ovat suoritettu (Hirsjärvi ym. 2014, 233).

Triangulaation avulla voidaan arvioida ilmiön täsmällisyyttä vertailemalla eri lähteistä saatavaa tietoa ja sitä voidaan toteuttaa monella eri tavalla. Pohjimmiltaan sen tarkoituksena on kuitenkin parantaa tutkimuksen validiteettia, joskaan sen merkitystä ei tulisi liioitella. Tutkimus voidaan esimerkiksi suorittaa

monimenetelmällisenä tai tutkimukseen voidaan ottaa mukaan joukko ihmisiä vertailukohdaksi. (Bush 2007, 100–101.) Triangulaation avulla tutkimuksen pätevyyttä pystyttiin lisäämään aineiston koostuessa sekä lähijohtajien että alaisten haastatteluista. Tutkimuksessa oli siten mahdollista tarkastella näiden kahden tutkittavan joukon välisiä eroja ja yhtäläisyyksiä.

5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

5.1 Kokemukset palauteviestinnästä Admicom Finland Oy:ssä

5.1.1 Palautekulttuuri

Organisaation palautekulttuuri (ks. luku 2.2) on organisaatiotason rakenne, jolla edistetään organisaation jäsenten välistä palauteviestintään. Palautetietoa vastaanotetaan, pyydetään ja käytetään jatkuvasti oman suorituksen parantamiseksi. (London & Smither 2002.) Organisaatiossa kesällä 2020 toteutetun Työvire-kyseelyn mukaan palautetta saadaan keskimäärin tyydyttävästi, joskin tuloksissa esiintyi hajontaa tiimien välillä. Tämän tutkimuksen haastatteluaineistossa ilmeni selvä jako palautteen riittävyyden kokemuksessa organisatorisen aseman perusteella. Yksi mahdollinen selitys eroaville kokemuksille palautteen riittävyydestä voi löytyä palautekäsitysten eroavaisuuksista, joita käsitellään tarkemmin luvussa 5.2.

Suurin osa haastatelluista alaisista koki palautteen olevan riittävää työyhteisössä, minkä lisäksi he luokittelivat palautesignaalien (ks. luku 5.2.1) toimivan jopa riittävänä palautteena. Haastatteluaineistossa korostuu kannustava ja positiivinen palaute, jonka avulla alaista ja hänen suoriutumistaan huomioidaan. Työstä saatavat tunnustukset ovat tärkeitä signaaleja alaiselle niiden vahvistamiseksi toimintaa ja toimiessa arvostuksen osoituksina. Ne voivat olla positiivista ja vahvistavaa palautetta, joka pohjautuu alaisen käyttäytymiseen tai tietyn työtehtävän tai tavoitteen toteuttamiseen. (Mone ym. 2011.)

Kyllä mä oon ollu ihan tyytyväinen ainaki tähän asti, että ei sitä nyt tarvii koko ajan olla tuputtamassa, mutta justiin kehityskeskustelut on mun mielestä hyvä ja sitten semmonen huomioiminen jokapäiväisessä työssä, et jos on huomannu, että toinen on tehny jonku hyvin, niin voi sanoo siitä, niin siitä tulee ihan kiva fiilis. (H2AL, 1)

Tutkimusaineistosta ilmeni, että sekä haastatellut lähijohtajat että alaiset korostivat muodollisten palautetilanteiden sijaan epämuodollista ja spontaania palauteviestintää vastauksissaan. Siitä huolimatta, että vastauksissa painottui epämuodollinen palauteviestintä, haastateltujen lähijohtajien vastauksissa kuvailtiin haastateltuja alaisia enemmän muodollisia ja arvioivia palautetilanteita. Tutkimukseen osallistuneet lähijohtajat kokivat, että palautetta tulisi olla työyhteisössä enemmän eivätkä he kokeneet palautesignaalien toimivan palautteena samoissa määrin kuin haastatellut alaiset. Haastatteluaineistosta ilmeni, että tiimien ja yksiköiden sisäinen palauteviestintä koettiin pääosin toimivaksi, mutta etenkin haastateltavat lähijohtajat kokivat, että parannettavan varaa olisi tiimi- ja yksikkörajojen ulkopuolista palauteviestintää tarkasteltaessa. Haastatellut lähijohtajat kokivatkin palauteviestinnän olevan puutteellista vertikaalisesti ylhäältä alas, mutta myös horisontaalisesti yksiköiden välillä.

Itse koen taas ulkopuolelta, et ei sitä hirveesti... enemmän se on tämmöstä, et me täällä [*tiimin nimi*] tsempataan [*naurahtaa*] toinen toisiamme, mut mitään sellasta prosessia tuolta [*tiimin*] ulkopuolelta, niin... ei sillei hirveesti oo. (H3LJ, 1)

Yksikön ja tiimin ulkopuolelta tuleva palaute on haastateltujen lähijohtajien mukaan yksi tärkeimmistä palautelähteistä asiakkaiden antaman palautteen lisäksi ja palautteen vapaampi liikkuminen näiden rajojen yli koettiin erittäin tärkeäksi. Palauteviestinnän kannalta organisaation nopea kasvaminen koettiin kuitenkin haasteelliseksi henkilöstön kasvaessa. Organisaation kasvamisen myötä organisaatorakenne on muuttunut ja henkilöstö jakautuu siten eri yksiköihin ja tiimeihin. Lisäksi yksiköiden ja tiimien kasvaessa, lähijohtajilla on yhä enemmän suoria alaisia eikä siten henkilökohtaisia palautekeskusteluja ole ollut mahdollista järjestää entiseen tapaan:

Totta kai silloin oli paljon vähemmän meillä työntekijöitäkin, et tavallaan esimiehillä ei ollu niin paljon alaisia, jolloin se kahdenkeskisen asioitten läpikäynnit oli helpompi toteuttaa ja niitä oli useemmin. Nyt, kun esimiehillä on kuitenkin useita jopa kymmeniä alaisia siinä, niin ei sulla mitenkään voi olla kaikkien kanssa viikoittain henkilökohtasia palautteenantokeskusteluita esimerkiks. (H1LJ, 1)

Chiaburun ja Harrisonin (2008) mukaan etenkin horisontaalisen viestinnän merkitys korostuu tiimityöskentelyn yleistyessä ja organisaatorakenteiden madaltuessa. Viestintäyhteydet muuttuvat lähes merkityksettömiksi, mikäli tietoa ei ole tai sitä ei haluta jakaa yhteisesti (Lehtonen 2000, 197). Vapaan palauteviestinnän esteeksi voikin muodostua organisaatiossa tiedonpuute.

Haastatellut lähijohtajat kokivat palauteprosessin onnistumisen kannalta tärkeäksi sekä palautetta vastaanottavan henkilön että hänen työtehtäviensä tuntemuksen. Palautteen antaminen koettiin haastavaksi, mikäli palautetilanteessa ei pystytä ennakoimaan, miten arvioitava henkilö vastaanottaa palautteen. Tämä nostaa kynnystä palautteen antamiselle eikä siten henkilöä välttämättä uskalleta lähestyä lainkaan. Lisäksi palauteviestin muodostaminen vaikeutuu, mikäli palautetta vastaanottavan henkilön työnkuvasta ei ole selvää kuvaa. Täten täsmällistä palautetta voi olla vaikea antaa oman yksikön tai tiimin ulkopuolisille organisaation jäsenille.

“No, mikäs minä oon tolle toiselle sanomaan, miten sen pitää työnsä hoitaa, kun en itse ymmärrä riittävästi siitä hänen työstä,” niin semmonen fiilis itellä tuli. (H3LJ, 2)

Riippuu persoonasta, kuinka sitä [*palautetta*] uskalletaan antaa, kuinka se vastaanotetaan ja meillä talossa on niin erilaisia ihmisiä, niin se voi olla sen koko organisaation palautekulttuurin kannalta yks haaste. (H4LJ, 1)

Ongelma toistui myös haastateltujen alaisten kokemuksissa. Palauteviestin muodostaminen kuvailtiin hankalaksi tiedonpuutteen takia. Toiminta muiden yksiköiden ja tiimien kanssa voi olla vähäistä, jolloin toisen työn arviointia on haasteellista toteuttaa. Alaisten haastatteluissa nousikin esille yksiköiden ja tiimien välisen palauteviestinnän koostuvan pääasiassa asiakaspalautteiden eteenpäin välittämisestä organisaation sisäisesti.

Se [*palaute*] tulee sitte tosiaan esimieheltä, [...] että eri osastoilta ei välttämättä sitä palautetta tuu. [...] Eipä munkaan tuu paljoo annettua [...] kun ei oo millään tavalla tekemisissä toisten osastojen kans, että niin tarkalla tasolla pystyisin antamaan mitään hyvää palautetta. [...] Se on omaltaki kohalta aika haasteellinen, koska on vaikea antaa palautetta, ku ei tiä. (H8AL, 1)

Palautehakuisuudella (ks. luku 2.3) yksilö pyrkii varmistamaan asianmukaisen tehtäväkohtaisen suoriutumisen ja määrittämään, miten työtehtävissä tulee toimia (Whitaker & Levy 2012). Arvioitavan henkilön pyytäessä palautetta toiselta henkilöltä, on palautehakuisuus suoraa. Epäsuoraa palautehakuisuutta puolestaan on palautetiedon aktiivinen kerääminen organisaatiossa tarkkailemalla. (Ashford & Cummings 1983.) Haastatteluaineistossa suoraa palautehakuisuutta ilmeni jossain määrin ylhäältä alaspäin, mutta vastakkaiseen suuntaan suoraa palautehakuisuutta ei aineiston perusteella esiinny. Haastatelluista alaisista kukaan ei muistanut pyytäneensä palautetta lähijohtajaltaan eikä yksikään haastatelluista lähijohtajista muista, että heiltä olisi palautetta erikseen pyydetty. Palautehakuisuuden vähyys voi Hakasen ja hänen kollegoidensa (2019, 29) mukaan johtua itsenäisen työskentelyn lisäksi suomalaisen johtamiskulttuurin etäisyydestä tai torjuvuudesta. Tämän tutkimuksen haastatteluaineiston perusteella näyttää kuitenkin siltä, että syy palautehakuisuuden vähyteen löytyy palautteen riittävyuden kokemuksessa eikä siten syy piile lähijohtaja-alaissuhteen laadussa, jota käsitellään tarkemmin luvussa 5.1.2.

Ei varmaan oo erikseen pyydetty, että kyl se melkeen on sit ollu spontaanisti arjessa tai sitten nää perinteiset kehityskeskustelut, joissa pyritään antamaan sitä [*palautetta*]. (H2LJ, 1)

Ylöspäin suuntautuvaa palautetta annetaan lähinnä muodollisten tilanteiden yhteydessä ja erikseen sitä pyydettyäessä. Ylöspäin suuntautuva palaute organisaatiossa näyttäytyy kuitenkin vähäisenä aineiston perusteella, vaikka osa haastatelluista alaisista kertoi antaneensa palautetta myös muodollisten tilanteiden ulkopuolella. Siitä huolimatta, että palautetta ei ylöspäin juuri anneta, koettiin se kuitenkin tärkeäksi.

Kyllä varmasti on tärkeitä ja pitäis varmaan [lähijohtajan nimi] enemmän sanoa ja antaa palautetta, ku kuitenkin hoitaa asioita ihan hyvin ja on semmonen välitön ihminen, että voi mennä jutteleen. (H2AL, 2)

Kyllä mä olen antanut, kun sitä kehityskeskustelussa kysyttiin, niin sitte oli pakko antaa [naurahtaa] jotain palautetta, mutta en mä muista, että mä oisin muuten. (H3AL, 1)

Tutkimusaineistosta erottui erään haastattelun alaisen kuvaus. Hänen mukaansa palautetilanteet ovat olleet pääosin muodollisia, eikä hän ole kokenut organisaation palauteviestintää riittäväksi. Haastattelussa ilmeni, että hän on ikään kuin hyväksynyt organisaation vallitsevan palautekulttuurin eikä siten ole itse pyytänyt tai antanut palautetta:

Voi olla, etten oo [huokaus]. [...] Ehkä jotenkin on tyytyny niin sanotusti tähän nykyiseen kulttuuriin sen palautteen osalta, että sen palautteen saa silloin kerran vuodessa siinä kehityskeskustelussa [naurahtaa] ja se on siinä. [...] Se on vähän molempiin suuntiin, että ite ei saa sitä ja sitten myöskään ei tuu ite annettua. (H7AL, 1)

Eräs alainen kuvaili palauteviestinnän olevan erityisen tärkeää työyhteisön kehittymisen kannalta. Työyhteisöön tulisikin luoda ilmapiiri, jossa myös pystytään ilmaisemaan asemasta riippumatta mahdollisia kehityskohteita sen sijaan, että niistä vaiettaisiin. Paynen (2014) mukaan organisaatioissa työntekijät ilmaisevat vastakkaisia näkemyksiään herkemmin, mikäli he kokevat ilmapiirin kannustavaksi ja luotettavaksi. Etenkin luottamuksellinen lähijohtaja-alaisuhde näyttäytyy tärkeänä, jotta työntekijät viestivät ylöspäin tyytymättömyytensä tai eroavat mielipiteensä.

Työntekijänä ja työyhteisönä ei oikein voi kehittyä, jos ei uskalleta puuttua, jos on joku epäkohta ja samoin mun mielestä se toimii myöskin toisin päin, että on semmonen kulttuuri, että työntekijät uskaltavat kertoa sit, jos huomaa jotain epäkohtia yrityksen toimintatavoissa [naurahtaa] tai esimiesten toimintatavoissa. (H6AL, 1)

Valtaosa haastatelluista alaisista uskoi organisaation valtasuhteiden vaikuttavan ylöspäin suuntautuvaan palauteviestintään. Siitä huolimatta, että organisaatiokenttä on säilynyt melko matalana ja, joka siten osaltaan helpottaa muiden organisaation jäsenten lähestymistä, koetaan ylöspäin suuntautuva palauteviestintä vaikeana. Negatiivisella palautteella pelätään olevan epätoivottuja seurauksia eikä siten ylöspäin suuntautuvaa palautetta uskalleta antaa. Osa haastatelluista alaisista uskoi, että organisaatiossa voitaisiin kerätä rehellistä ja arvokasta palautetietoa johdolle nimettömän palautteen avulla.

Sitä [palautteen antamista] varmaan ajatellaan liikaa, niin kauan ku siihen on se nimi kytketty. (H5AL, 1)

Kyl joku tietää, et ei oman työn jatkuvuuden kannalta välttämättä halua antaa semmosta rakentavaa palautetta ylöspäin, koska tietää, että se voi tulla bumerangina omaan nilkkaan. (H8AL, 2)

Organisaatioissa oleva tieto onkin hyödytöntä ilman viestintäyhteyksiä (Lehtonen 2000, 197). Scottin ja Rainsin (2005) mukaan nimettömällä palauteviestinnällä

varmistetaan, että myös ne organisaation jäsenet saavat äänensä kuuluville, jotka ovat alemmassa asemassa ja joilla on vähemmän valtaa. Nimettömällä palautteella henkilöstöltä voidaan kerätä tärkeää tietoa, jonka kautta johtamiskäytäntöjä voidaan parantaa ja siten nimetön palaute hyödyttää koko organisaatiota, mutta myös organisaation sidosryhmiä. Haastatellut alaiset eivät kuitenkaan pitäneet nimettömän palautteen käyttöönottamista täysin ongelmattomana. Palauteviestin muotoilemiseen tulee kiinnittää huomiota kirjallisen viestinnän poistaessa viestinnästä oleellisia elementtejä, jolloin väärinkäsitysten ja tulkintavirheiden muodostumiseen liittyy suurempi riski.

Totta kai se vaatii jokaselta itsetutkiskelua, et miten sä sen asian ylipäättänsä muotoilet, mutta se, että se olis ehkä antanu rohkeutta antaa sellastakin palautetta, mitä ei ehkä muuten uskaltais sanoa. (H8AL, 3)

Tourishin ja Robsonin (2006) mukaan on kuitenkin tärkeää, että organisaatioissa epämuodollista negatiivista ylöspäin suuntautuvaa palautetta pystytään viestimään vapaasti ja organisaation sisäiset viestintäjärjestelmät on suunniteltu sen mukaisesti. Vastakkaisten näkemysten esittäminen organisaatiossa onkin tärkeää työyhteisön kehittämisen kannalta, mutta se vaatii vahvaa keskinäistä luottamusta (Payne 2014). Leen ja Kimin (2021) mukaan lähijohtajien ja ylemmän johdon viestiminen vaikuttaa positiivisesti organisaation symmetriseen sisäiseen viestintään, joka hyödyttää organisaatiota kauttaaltaan (Mishra ym. 2014).

Alaiset ovat useimmiten tyytyväisiä organisaation viestintään silloin, kun vuorovaikutus tapahtuu kasvokkain sen mahdollistaessa sanattoman viestinnän ja välittömän palautteen. Kasvokkain tapahtuvan viestinnän koettiin heijastavan johdon halua kuunnella alaisia, jolloin alaiset kokevat, että heillä on mahdollisuus ilmaista myös omat mielipiteensä. Tämä viestii kiinnostuksesta alaisia kohtaan, jolloin alaiset ovat myös tyytyväisempiä organisaatioon. (Men 2014.) Haastatteluaineiston perusteella organisaatiossa pääasiallisina palautekanavina toimivat kasvokkain annettavan palautteen rinnalla Microsoft Teams ja sähköposti. Palautekanavia pidettiin toimivina, mutta osa vastaajista toi kuitenkin esiin, että vastaanottaa palautetta mieluiten kahden kesken kasvokkain etenkin silloin, jos annetaan negatiivista palautetta.

Toki, jos on joku isompi case, niin mieluiten varmasti kasvokkain, [...] Teams-puhelu on vähän kylmä. Toki onnistumiset on helppo siinä kertoa, mut sit, jos oikeesti pitäs vähän selvittää jotain juttua niin kyllä se sitte kasvokkain täytys hoitaa. (H3AL, 2)

Haastatellut lähijohtajat ja alaiset kertoivat, että organisaatiossa käsitellään mahdollisia epäonnistumisia rakentavaan sävyyn asianomaisten kanssa. Sen sijaan onnistumisia tuodaan esille organisaation sisäisissä tiedotteissa, juhllisuuksien yhteydessä ja arkisissa kahvipöytäkeskusteluissa. Suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että työyhteisössä saadaan positiivista ja negatiivista palautetta oikeassa suhteessa. Erityisesti vastaajat korostivat haastatteluissa positiivisen palautteen merkitystä. Organisaatioon toivottiinkin positiiviseen palautteeseen painottuvaa palautekulttuuria sen luodessa hyvää henkeä työyhteisön sisälle, minkä merkitys korostuu etenkin organisaation käydessä läpi muutoksia.

Niitä epäonnistumisia käsitellään kaksin esimiehen kanssa, ellei nyt sitten itse halua, että Teamsiin tai kahvipöytäkeskusteluun tuodaan, että mokasinpa nyt tässä tälleen. [...] Hyvät jutut saattaa mennä esimerkiksi sinne Teams-kanavalle, [...] et ne hyvät jutut kantautuu sitten mahdollisesti talon sisällä ja sitten pidemmälle jopa. (H1LJ, 2)

Sillee, että ”hyvin teit”, niin sellasta palautetta on ehdottomasti liian vähän ja nyt sitä pöhinää tarvittais positiivisessa mielessä, [...] ku on ollu paljon muutoksia organisaatioissa ja yleisesti muutenki on vähä semmosta korona-apaattisuutta [*naurahtaa*]. (H4LJ, 2)

Organisaatioissa tulisi Jiangin ja Johnsonin (2018) mukaan kannustaa jäsenten positiivisten työkokemusten jakamiseen ja reflektointiin sen ollessa yhteydessä työn merkityksellisyyden kokemukseen ja affektiiviseen sitoutumiseen. Organisaation jäsenten sitouttaminen on tärkeää sekä organisaation tehokkuuden että sen jäsenten työhyvinvoinnin kannalta (Steger ym. 2013). Lähijohtajat voivatkin kannustaa alaisiaan positiivisten työkokemusten jakamiseen tarjoamalla positiivista palautetta ja palkkioita, joilla voidaan tukea alaisten kokemusta omasta osaamisestaan ja saavutuksistaan (Jiang & Johnson 2018).

Palauteviestintä Admicom Finland Oy:ssä oli erään haastatellun alaisen mukaan tehostunut selvästi jo hänen työsuhteensa aikana. Palautetta on alettu antamaan enemmän ja etenkin onnistumisia on nostettu viimeisen vuoden aikana koko organisaation laajuisesti esiin. Vastaajat olivatkin yksimielisiä siitä, että organisaatiossa on hyvät lähtökohdat palautekulttuurin vahvistamiselle. Vastaajat uskoivat, että palautekulttuuria voidaan edistää yleistä viestintäilmapiiriä kehittämällä, joka koettiin jo melko toimivaksi organisaatiossa. Vastaajien mukaan viestintäilmapiiriä edistämällä voitaisiin luoda entistä avoimempi ja luottamuksellisempi ilmapiiri. Organisaation jäsenten ideoiden, huolenaiheiden ja tarpeiden kuunteleminen on oleellisessa osassa symmetristä viestintää, mutta se tarjoaa samalla myös tilaisuuden palauteviestintään (Lee & Kim 2021).

Sillon, kun mä alotin, niin [...] kyllä ne tarvi olla vähä semmosia erikoisempia ja isompia onnistumisia ennen ku niistä mainittiin. [...] Mä luulen, että on nyt tämän viimesen vuoden aikana laskenut se rima, että sitä nyt juhlietaan vähän semmosia pienempiäki juttuja jo. Mikä on aika lailla hyvä! (H5AL, 2)

Siitä huolimatta, että valtaosa haastatelluista alaisista koki saavansa riittävästi palautetta, moni toi kuitenkin esiin, että haluaisi saada palautetta enemmän päivittäisestä työskentelystä. Gursoyn ja hänen kollegoidensa (2008) mukaan organisaatiossa tulee panostaa jatkuvaan työsuoritusten arviointiin, rakentavaan palautteeseen ja kehujen antamiseen. Etenkin haastatellut lähijohtajat pitivät tärkeänä, että palauteviestinnästä muodostuisi osa organisaation arkea. Haasteellisenä kuitenkin nähtiin se, että palautetta tulee annettua vain erityisistä onnistumisista ja ongelmatilanteista.

Se on ehkä semmonen haaste, että annetaan korjaavaa ja sitten jostain erityisongelmista palautetta. [...] Ehkä siinä on se, että on hankala löytää sanoja [*naurahtaa*], kun se on vain se perussuoritus, niin vaikka kuinka olis tyytyväinen tiimiläisen tekemiseen, on hankala löytää niinku perustetta, että annan sille palautetta tästä [*naurahtaa*], että [...] ehkä se sanottaminen on hankalaa siinä tilanteessa. (H2LJ, 2)

Haastatellut lähijohtajat ja alaiset uskoivat, että organisaation jäsenten asennoituminen palautekulttuurin kehittämiseksi on mahdollinen haaste. Palautekulttuurin kehittäminen vaatii vastavuoroisuutta organisaation jäseniltä, mutta uusien palautekäytäntöjen vakiinnuttaminen voi viedä aikaa. Vastaajat kuitenkin toivat esiin, että mitä herkemmin palautetta annetaan, sitä helpompi sitä on myös vastaanottaa ja antaa muille. Dahling tutkimusryhmineen (2012) toteaa, että yleisen palautekulttuurin kehittyessä myös ne alaiset, jotka aiemmin ovat olleet heikosti palautesuuntautuneita, voivat olla vastaanottavaisempia palautteelle.

Ehkä toivois sitä, että se palaute kulkisi kumpaankin suuntaa, et jotenkin siihen opittais, että palaute ei tuu aina annettuna esimieheltä vaan se, että ihmisillä olis uskallus antaa palautetta myös esimiehille. (H2LJ, 3)

Ylipäättään varmaan pitäis lähteä kehittään sitä, että ois... tavallaan pienistäkin asioista voisi sanoa palautetta työkaverille arjessa, niin varmaan semmosta yleistä tsemppaamisen tai kehittämisen kulttuuria voisi kehittää. Se on minusta nyt jo ihan hyvä, mutta kyllä sitä varmaan vieläkin voisi kehittää. (H3AL, 3)

Suomalainen kulttuuri on kuitenkin semmonen, että ei me nyt olla myöskään totuttu siihen, että joku on koko ajan taputtelemassa selkään. (H4AL, 1)

Tää on varmasti monelle muullekin aika hankala asia, et sitten myös se palautteen vastaanottaminenki helpottuu, kun sen palautteen antaminen helpottuu, että se tuo sit molempiin suuntiin semmosta helppoutta. (H8AL, 4)

5.1.2 Lähijohtaja-alaisuuden vaikutus palauteviestintään

Tiimien uudelleenorganisoinnin myötä vuosi 2020 tarkoitti monelle muutoksia lähijohtaja-alaisuudessa Admicom Finland Oy:ssä. Keväällä aloitettu strategia-työ toimeenpantiin lokakuussa 2020, kun toimialajohtoinen organisaatiomalli otettiin käyttöön. Osa tutkimusta varten haastatelluista alaisista kertoikin, että heillä oli vaihtunut lähijohtaja organisaatiomuutoksen johdosta. Muutoksia lähijohtaja-alaisuudessa oli aiheuttanut organisaatiomuutoksen lisäksi muutokset työsuhteissa, minkä myötä osalla vastaajista oli vaihtunut lähijohtaja työsuhteen aikana useammin kuin kerran vuodessa. Muutoksista huolimatta lähijohtaja-alaisuudet koettiin toimiviksi ja tutkimukseen osallistuneet lähijohtajat ja alaiset kuvasivat lähijohtaja-alaisuuhdettansa kaverilliseksi ja avoimeksi.

Kokisin meidän suhteen hyväksi, avoimeksi. Tuntuu, että voi aika helpostikin sanoa, mitä on oikeesti mieltä lähiesimiehelle. [...] Koen, että meidän suhde on oikein hyvä ja henkilökemiat toimii. (H1AL, 1)

Itellä on pyrkimys olla mahdollisimman avoin, osittain ehkä hieman kaverillinenkin, joskaan ei mennä sit niin pitkälle, että olisi vaikeutta hoitaa sitä esimiestehtävää, mut pyrin siihen, että oltais mahdollisimman tasaveroisia keskenämme, niin ite koen, et se on tärkeitä. (H2LJ, 4)

Mulla on onneks hirmu hyvä tuuri ollu kaikkien näitten esimiesten kanssa, että ne on ollu tosi semmosia lähestyttäviä ja sit toki, tietysti mä itse oon ihmisenä aika avoin ja [...] oon ehkä päässy sillai aika nopeestiki tutuiks ihmisten kanssa. (H8AL, 5)

Avoimen lähijohtaja-alaisuuden ansiosta vastaajat kokivat, että pystyvät kommunikoidaan alaistensa tai lähijohtajansa kanssa avoimesti aina tarpeen vaatiessa. Chen kollegoineen (2007) määrittelee hyvän lähijohtaja-alaisuuden sellaiseksi, missä alainen kokee vuorovaikutussuhteen avoimeksi ja lähijohtajan koetaan panostavan suhteeseen tarjoamalla tukea. Eräs haastateltu alainen kuvaili lähijohtajan voivan viestiä alaisilleen omalla avoimuudellaan siitä, mistä asioista työyhteisössä on hyväksyttyä keskustella. Tämän uskottiin vapauttavan keskusteluilmapiiriä alaisten suunnalta.

Mun mielestä esimies [...] sillä omalla keskustelutyyllillään ohjaa siihen, että se on ihan sallittua ja hyväksyttyä kertoo myös omista asioistaan. (H6AL, 2)

Organisatorisesta asemasta riippumatta haastateltavat kertoivat keskustelevansa pääasiassa työasioista, mutta kokivat, että voivat tarvittaessa keskustella myös henkilökohtaisen elämän osa-alueista. Leen ja Kimin (2021) mukaan lähijohtajien tulisi viestiä alaistensa kanssa empaattisesti, kuunnellen heidän huolenaiheitaan ja tarpeitaan sekä tarjota rakentavaa palautetta. Hyvä lähijohtaja-alaisuus mahdollistaa avoimen keskustelun myös työn suoritukseen liittyen, jolloin alaisella on parempi käsitys hänelle asetetuista odotuksista. Tämä mahdollistaa sen, että alainen todennäköisesti vastaa asetettuihin odotuksiin paremmin. Siten hyvä lähijohtaja-alaisuus ja avoin keskusteluilmapiiri ovat yhteydessä myös parempiin työsuorituksiin. (Chen ym. 2007.)

No tietenkin työtehtävien hoitamisesta paljonkin [...] ja sitten puhutaan tauoilla ihan henkilökohtaisista asioista. Olen kertonut kaikista huolista ja murheista, mitä on. [...] Se on ihan kiva, niin tulee semmonen olo, et välitetään. (H2AL, 3)

Pitkästi tietysti työasioista keskustellaan, mutta osa alaisista on avoimempia kertoon paljon myös henkilökohtaisen elämän ja sen puolen asioista, mutta kokisin, että heillä on myös uskallus sanoa, jos tulee jotain haasteita vastaan tai toivovat, että minä toimin eri tavalla jossakin tilanteessa. (H2LJ, 5)

Yleensä, kun jututan sille, että siinä on muitakin, nii yritän just valita semmosia neutraaleja aiheita, koska [...] mä haluan siihen heittää sen rajanvedon sille toiselle, että kuinkahan paljon hän haluaa kertoa mistäkin asioista, että en halua mitenkään udella tai... jokanen jakaa, mitä haluaa. (H4LJ, 3)

Lähes kaikki vastaajat kokivat lähijohtaja-alaisuuden vaikuttavan palautekäytäntöihin ainakin jossain määrin. Mikäli organisaation jäsenet kokevat ilmapiirin luottamukselliseksi ja kannustavaksi, uskaltavat he tuoda näkemyksensä esiin, vaikka ne eroaisivatkin organisaation tai yksittäisten lähijohtajien näkemysten kanssa (Payne 2014). Haastatteluaineistossa nousikin esiin, että avoin lähijohtaja-alaisuus helpottaa sekä ylöspäin suuntautuvaa viestintää että alaspäin suuntautuvaa viestintää. Alaisia on haastateltujen lähijohtajien mukaan sitä helpompi lähestyä, mitä paremmin lähijohtaja heidät tuntee.

Vanhassa työpaikassa en saanut minkään näköstä palautetta, [...] kun työnantaja piti itensä tietyllä tasolla eristäytyneenä niistä työntekijöistä. Hän ei kertonu yksityiselämästään eikä mistään, niin sit se on varmaan hirveen vaikea ylittää se kynnyksen ja tulla kertoon palautetta. (H2AL, 4)

Kyllä mä koen, et sillä on iso merkitys. Mun mielestä sen alaisen ja lähiesimiehen suhde pitää olla avoin, [...] niin silloin myöskin se palautekeskustelu ylipäättään on myöskin sitten avointa ja toimivaa, et jos se [...] suhde muuten ei oo toimiva, ni sitten mä en usko, että välttämättä se palautekeskustelukaan oo niin toimiva. (H7AL, 2)

Osa vastaajista toi myös esiin, että palautteen antamiseen liittyy haasteita, mikäli alaisen työtehtävät eivät ole selkeitä lähijohtajalle. Tällöin alaisen suoriutumisen arviointi hankaloituu eikä täsmällisen palautteen antaminen ole mahdollista. Lisäksi vastaajat toivat esiin, että alaisten työ voi olla hyvin itsenäistä, jolloin lähijohtaja saa tiedon alaisen suoriutumisesta suoraan asiakkaalta tai alaiselta itseltään. Lähijohtaja-alaissuhteen avoimuuden merkitys palauteviestinnässä korostuukin niissä tilanteissa, joissa lähijohtajan ei ole mahdollista antaa omien havaintojensa perusteella kattavaa palautetta alaiselleen. Bordenin ja hänen kollegoidensa (2018) mukaan lähijohtaja on oleellisessa osassa suotuisan palautekulttuurin luomista, joka siten osaltaan vaikuttaa myös alaisten palautehakuisuuteen. Niissä tiimeissä, joissa lähijohtaja pyrkii tukemaan palauteviestintää, voidaan olettaa alaisten kehittävän otollisemman suuntautumisen epämuodollisen palautteen etsimiseen ja antamiseen (Dahling & O'Malley 2011).

Vaikuttaa palautekäytäntöihin ihan varmasti, jos ei esimies tiedä mitä sä siellä teet ja, jos sillä ei oo minkäänlaista verrokkia, niin sittehan palaute tulee tuolta kollegoilta tai asiakkailta, et se on sitten osattava ite kalastella sieltä. (H4AL, 2)

Siitä huolimatta, että avoimen suhteen koettiin helpottavan viestintää molempiin suuntiin, lähijohtajien haastatteluissa nousi esiin negatiivisen palautteen antamisen haasteellisuus. Palautteen antaminen on tärkeä lähijohtajan työtehtävä, mutta etenkin negatiivisen palautteen antaminen koetaan usein epämiellyttäväksi (Larson 1984; Larson 1989; Baker ym. 2013). Päivittäisissä, spontaaneissa palautetilanteissa negatiivisen palautteen antamista saatetaan vältellä, koska sen vastaanottamisen tiedetään olevan alaiselle epämiellyttävää. Lähijohtaja saattaa myös pelätä negatiivisen palautteen antamisesta aiheutuvan epätoivottuja vaikutuksia lähijohtaja-alaissuhteelle tai työssä suoriutumiselle, tai molemmille. Siten negatiivisen palautteen antamista vältellään ja niissä tilanteissa, kun tilanetta ei voida välttää, negatiivisen palautteen antamista viivytellään tai palauteviestiä vääristetään vähemmän negatiiviseksi. (ks. esim. Larson 1989; Baker ym. 2013.)

Bakerin ja hänen kollegoidensa (2013) mukaan palauteviestinnässä palautetta antavaa osapuolta saattaa huolestuttaa sanavalintojen onnistuminen etenkin silloin, kun palautteen antamiseen ei ole perehdytetty eikä siten palauteviestintään ole tarjottu tarvittavia työkaluja. Osa haastatelluista lähijohtajista kertoikin olevansa negatiivista palautetta antaessaan huolissaan siitä, saavatko he viestittyä palautteen alaiselle niin, että alaiselle jää oikea kuva asiasta eikä palautetta otettaisi henkilökohtaisesti. Negatiivisen palautteen viestiminen koettiin jopa jännittäväksi ja siihen kaivattiin tukea. Toisaalta myös eräs haastateltu lähijohtaja koki, ettei lähijohtaja-alaissuhde vaikuta millään tavalla palautekäytäntöihin, koska palaute annetaan joka tapauksessa asiasta.

Kieltämättä kyllä [...] joskus hankalan tai korjaavan palautteen antaminen on hieman haastavaa ja tarkasti saa miettiä, miten ne sanansa asettaa. [...] Lähinnä se just, että tulis valittua sanansa [...] niin, että keskitytään niihin asioihin, ei niinkään siihen, että se [*negatiivinen palaute*] kohdistuisi henkilöön vaan [...] niihin asioihin, mitkä kenties on mennä heikosti ja miten niitä pystytään parantaan. (H2LJ, 6)

En koe, että sillä on merkitystä, koska mä annan palautetta asiasta. Se, kuinka hyvin tuntee, niin sillä ei oo mun mielestä merkitystä. [...] Onnistuminen on onnistuminen ja, jos jotain pitää kiinnittää tarkempaa huomiota, ni se on silloin toinen asia [*naurahtaa*]. (H4LJ, 4)

Erään haastatellun alaisen mukaan palauteviestintä on toisinaan jättänyt liian paljon tulkinnanvaraa palautetilanteessa eikä hän ole kokenut, että kaikkea olisi tuotu ilmi. Steele ja Plenty (2015) toteavat, että lähijohtajien viestintätaitojen ja tyytyväisyyden välillä on vahva yhteys. Epäonnistunut viestintä voi johtaa turhautumiseen ja tyytymättömyyteen, jolloin korostuu luottamukselliset lähijohtaja-alaisuudet. Mitä enemmän alainen luottaa lähijohtajaansa, sitä enemmän tapahtuu ylöspäin suuntautuvaa viestintää eikä siten tyytymättömyyden ilmaisemiselle etsitä vaihtoehtoja kanavaa vaan se tuodaan ilmi organisaation sisäisesti (Payne 2014).

Mun mielestä [...] palautetta vois antaa ehkä suoremmin, et välillä tulee semmonen olo, että rivien välistä yrittänyt lukee, että [...] jonkun ois voinu tehdä toisella tavalla, mutta se ei ehkä sano sitä suoraan tai sit se on ihan mun oma tulkinta tai päätelmä, mutta sepä siinä onkin, että sen takia sitte toivoiski, et niist asioista sanottais suoraan, niin silloin ei jäis [*naurahtaa*] tulkinnan varaan kauheesti mitään. (H7AL, 3)

Leungin ja kollegoiden (2001) mukaan lähijohtaja-alaisuus vaikuttaa siihen, miten alainen suhtautuu lähijohtajan antamaan palautteeseen. Mitä tyytyväisempiä alaiset ovat lähijohtaja-alaisuuteensa ja mitä oikeudenmukaisemmaksi se koettiin, sitä paremmin negatiivinen palaute hyväksyttiin. Haastatellut alaiset kokivat, että palautetta on helppo ja mukava ottaa vastaan etenkin silloin, kun se on positiivista. Negatiivinen palaute otetaan hyvin vastaan, mutta vastaajat kertoivat, että negatiiviseen palautteeseen on vaikeampi suhtautua ja se monesti jää hieman harmittamaan. Muutama haastateltu alainen kuitenkin kertoi, että he osaavat ajatella negatiivisen palautteen positiivisessa valossa, sillä sen avulla he voivat kehittyä.

Yritän [...] tavallaan järkevästi suhtautua siihen, että vähän analysoida, että miksi tämmönen. Tietenkin negatiivinen palaute on aina hankalampi, mutta vähän niinkun analysoida, että miksi semmonen on tullu ja yrittää sen ottaa semmosena niinku positiivisena asiana, että tämä on nostettu esille, jotta voi sitte parantaa omaa toimintaansa. (H3AL, 4)

Youngin ja Steelmanin (2014) mukaan suotuisa palautekulttuuri, jossa positiivista ja negatiivista palautetietoa viestitään välittävään ja rakentavaan sävyyn, edistääkin palautteen ymmärtämistä tietona sen sijaan, että se ajateltaisiin kielteisessä mielessä alaisen arviointina. Haastatellut alaiset korostivat, että mikäli palaute annetaan rakentavaan ja keskustelemaan sävyyn, on sitä helpompi ottaa vastaan. Erityisesti negatiivisen palautteen antamisessa tulee olla tarkka ja eräs

haastateltu alainen toi esiin, että hänen mielestään on tärkeää tuntea palautetta vastaanottava henkilö palautetta antaessa.

Se on siinä tosi tärkeää, että oikeesti ymmärtää sitä, minkälainen viesti menee kelleki oikealla tavalla perille, et kaikille ei voi sanoa samalla tavalla niitä asioita. [...] Vaatii tosi paljon ihmistuntemusta, kun annetaan sellasta korjaavaa palautetta, että siinä mielessä tavallaan uusien tiimien kanssa on aika haasteellistaki, koska sä et tunne sitä porukkaa vielä kovi hyvin. (H8AL, 6)

Haastatteluaineistosta selviää, että palaute annetaan joko kannustaen tai ohjaten oikeaan suuntaan. Negatiivinen palaute annetaan rakentavasti kahden kesken keskustellen, kun taas positiivista palautetta voidaan antaa sekä yksittäin että yhteisesti yksikön kesken. Eräs vastaaja koki, että mikäli palautetta annetaan yhteisesti, tulee sen myös koskettaa kaikkia yhteisesti palautteen sävystä riippumatta. Kärjistettynä haastateltava koki asian niin, että mikäli yhdelle yksittäiselle tiimin jäsenelle annetaan positiivista palautetta koko tiimin edessä, voi se olla ikään kuin negatiivinen palautesignaali muille tiimin jäsenille. Leungin ja kollegoiden (2001) mukaan kokemus palautetilanteen oikeudenmukaisuudesta on yhteydessä siihen, kuinka myönteisesti alainen suhtautuu sekä lähijohtajaan että organisaatioon.

Yksittäisen ihmisen nostaminen ja tietynlainen kilpailutilanne, [...] niin se tekee hal-
laa sit sille meidän tekemiselle. Joku laittaa hanskat tiskiinkin, et "ei, mua ei arvosteta"
[*naurahtaa*]. [...] Mä mielummin annan sitä palautetta koko tiimille. [...] Totta kai mä
ymmärrän sen, et varmasti se, joka saa sen julkisesti, niin se... siinä on vielä tietyllä
tavalla painoarvo enemmän ja se on sille palautteen saajalle varmasti semmo-
nen "vau" [*naurahtaa*], mutta sit mä pelkään sitä kääntöpuolta siinä, koska mä tiän,
että kaikki tekee hyvää työtä ja kaikki ansaitsisi sen. (H3LJ, 3)

Mä yleensä annan joko tiimipalaverissa [...] tai sitten ihan yksittäin, [...] mutta en
missään nimessä antais missään olosuhteissa voimakkaasti korjaavaa palautetta sil-
lee, että yleisönä on kolmekymmentä henkeä [*naurahtaa*]. (H4LJ, 5)

Haastatellut alaiset kuvailivat kehittyvänsä eniten sävyiltään negatiivisen palautteen avulla. Berlinin (2008, 162) mukaan negatiiviset palautetilanteet saattavatkin auttaa alaista huomaamaan, että työn voi järjestää myös toisella tavalla. Työtehtävistä saatava negatiivinen palaute auttaa alaisia ymmärtämään mahdollisia kehityskohtia samalla, kun myös heidän tehokkuutensa lisääntyy. Hyvän lähijohtaja-alaisuuden on todettu rohkaisevan alaisia palautehakuisuuteen ja etenkin negatiivista palautetta hakiessa vaaditaan keskinäistä luottamusta, jotta alainen kokee pystyvänsä pyytämään mahdollisesti epämieluisaa palautetta lähijohtajaltaan. (Chen ym. 2007.)

Palautesuuntautuneisuus (ks. luku 2.2) tarkoittaa missä määrin yksilö suhtautuu myönteisesti palautteen vastaanottamiseen, uskoo sen hyödyllisyyteen ja toimii palauteviestin mukaisesti (Linderbaum & Levy 2010). Yksilön palautesuuntautuneisuuden huomioiminen ja lähijohtaja-alaisuuden laatu korostuu etenkin sävyiltään negatiivista palautetta antaessa. Negatiivinen palaute saate- taankin kokea epäoikeudenmukaisena, mikäli sen tulkitaan kumpuavan huonoista henkilösuhteista (Berlin 2008, 160). Leungin ja hänen kollegoidensa (2001)

mukaan alaisen hyväksyessä palautteen, hän myös lisää työpanoksiaan. Hyvät lähijohtaja-alaissuhteet voivatkin olla tärkeä osa palautteen vaikuttavuutta.

Oon aina ollut ihminen, jonka on ollut helppo ottaa vastaan siis rakentavaa palautetta, jos on oikein annettu. Sit, [...] jos se annetaan väärin, niin... varmaan sitä sulkeutuu tiitäs sä, nostaa semmosen muurin, että [...] tapa antaa palautetta on tärkeä. (H1AL, 2)

Palautteen antamista ei haastateltujen lähijohtajien mukaan itsessään koettu haastavana vaan sen kuvailtiin olevan yksi työtehtävä muiden joukossa. Valtaosa haastatelluista lähijohtajista ja alaisista kertoikin, että palautetilanteet ovat sujuneet hyvin. Lähijohtajat kertoivat saaneensa ilmaista palauteviestin alaiselle halutulla tavalla, ja alaiset ovat suhtautuneet saamaansa palautteeseen hyvin.

Eräs haastateltu lähijohtaja kuitenkin kuvaili palautetilanteen muodostuvan ajoittain haastavaksi, kun palautetta on tarkoitus viestiä suuremmalle ryhmälle. Hänen mukaansa kaikki eivät ole olleet yhtä vastaanottavaisia palautteelle, joka osaltaan vaikuttaa siihen, miten palaute yleisellä tasolla otetaan ryhmässä vastaan. Palautetietoa ei siten välttämättä hyväksytä:

Siinä on vastaanotossa ehkä joku suodatin, että "taas sieltä tulee [*naurahtaa*] tuota tommosta tekstiä," niin se ehkä siinä on. [...] Mä luulen, että siinä on tiettyjä persoonia, mitkä vaikuttaa sitten isompaan porukkaan. (H4LJ, 6)

Yksilön palautesuuntautuneisuus on yhteydessä palauteviestin vaikuttavuuteen (London & Smither 2002). Herold ja Fedor (2003) kuvailevatkin, että on varsin yksilöllistä, kuinka palaute otetaan vastaan, kuinka tarpeelliseksi se koetaan, paljonko sitä tarvitaan ja miten palautteeseen yleisesti suhtaudutaan. Lähijohtaja voi kuitenkin vaikuttaa myönteisesti alaisensa palautesuuntautumiseen luomalla suotuisan palauteilmapiirin (Steelman & Wolfeld 2018).

5.1.3 Etätyöskentelyn luomat viestinnälliset haasteet

Haastatteluissa kävi ilmi, että etenkin COVID19-pandemian myötä etätyöskentely on muuttanut haastateltujen henkilöiden viestintää lähijohtaja-alaissuhteessa. Etätyö ja sen luomat haasteet nousivatkin haastatteluaineistosta yhdeksi tärkeäksi teemaksi. Santran ja Girin (2009) mukaan viestintä on oleellisessa osassa organisaatioiden toimintaa, ja digitalisaatio on muuttanut sitä merkittävästi. Haastatteluaineiston perusteella viestintä toteutuu etätyöaikana pääasiassa kirjallisessa muodossa, eikä työarkeen sisälly enää samaan tapaan kuulumisten vaihtoa. Viestintää etäyhteyksin kuvailtiin tiiviimmäksi ja informatiivisemmaksi verrattuna kasvokkain tapahtuvaan viestintään.

Tohon Teamsiinkin keskittyy tollee kirjalliseksi se viestintä, nii se on ehkä sit enempi semmonen informatiivinen, ettei oo sitä semmosta, tavallaan tämmöstä rupattelua, mitä siinä sitte ehkä kasvotusten keskustellessa helpommin tulee, et se on [...] vähä toisenlaista sit se kommunikointi. (H6AL, 3)

Etätyöskentelyn myötä organisaation jäsenet voivat olla fyysisesti erillään lähijohtajistaan ja kollegoistaan, jolloin palautetiedon hakeminen epäsuoralla

keinolla, tarkkailemalla, ei ole mahdollista (Ashford ym. 2003). Palauteviestintä näyttääkin rajautuvan etätyöaikana osittain myös haastatteluaineiston perusteella. Yksilön on mahdollista saada palautetta etätyöaikana toimimalla joko itse aktiivisena osapuolena tai vastaanottamalla sitä toiselta osapuolelta. Spontaanille palautteelle on kuitenkin vaikeampi löytää paikkaa päivittäisessä viestinnässä, kun epämuodollisempi keskustelu on jäänyt vähemmälle etätyöskentelyn myötä. Yleisesti tunnistetut palautesignaalit (ks. luku 5.2.1.2) näyttävät kuitenkin valottavan jossain määrin sitä, miten palautetta sähköisessä palauteympäristössä havaitaan.

Jos sitte semmosen sanoo Teams-palaverissa, niin ei oo mitään käsitystä, että oliko tää ollenkaan hyvä idea kenenkään mielestä. Se välitön palaute siinä puuttuu. (H3AL, 5)

Jos on vähemmän tekemisissä nyt varsinkin korona-aikaan, niin sitä palautetta ei tuu ehkä annettua ihan niin spontaanisti, ku [...] on samaan aikaan siellä, ni silloin se ehkä tulee heitettyä sillee paljon epämuodollisemminkin, et hyvin onnistuit. (H4LJ, 7)

Sen lisäksi, että etätyöskentely on yleistynyt viimeisen vuoden aikana COVID19-pandemian vuoksi, tutkimusaineistosta nousi esiin Admicom Finland Oy:ssä tapahtuneen organisaatiomuutoksen vaikuttaneen lähijohtaja-alaisuuteisiin. Osa vastaajista kertoi, että lähijohtaja on vaihtunut kuluneen vuoden aikana joko organisaatiomuutoksen tai työsuhteessa tapahtuneen muutoksen myötä. Vaihdoksen takia kahdella vastaajalla nykyinen lähijohtaja ei työskennellyt enää samalla toimipisteellä. Toinen vastaajista pohtikin, että spontaania palautetta saattaa olla helpompi antaa, mikäli lähijohtaja työskentelisi samalla toimipisteellä. Tällöin hänellä olisi nopea keskusteluyhteys alaiseensa:

Nyt tietysti koronan myötä ei oo kauheesti toimistolla oltu ja myöskään sit, ku se lähiesimies ei oo samassa kaupungissa, niin... se tietysti [huokaus] vähentää sitä kasvokkain annettavaa palautetta. (H7AL, 4)

Kasvokkain tapahtuva viestintä on epäilemättä rikkain viestintätapa, mutta sitä ei ole aina mahdollista toteuttaa (Santra & Giri 2009). Haastatteluaineistosta nousikin esille etätyöskentelyn hankaloittavan palautteen antamista, kun viestintä muuttuu pääosin sanalliseksi. Siitä huolimatta, että sanaton viestintä ryhmiteltiin yksinään tulkinnanvaraiseksi palautesignaaliksi (ks. luku 5.2.1.3), koettiin se oleelliseksi palautevuorovaikutuksen osaksi. Siinä, missä vastaajat toivoivat palautteen olevan mahdollisimman suoraa ja selkeää, koettiin kirjallinen viesti etenkin negatiivista palautetta antaessa riittämättömänä.

Suurin osa vastaajista koki, että erityisesti negatiivista palautetta annettaessa palaute tulisi viestiä vähintään äänipuhelun muodossa, mutta parhaimpana koettiin kuitenkin videoyhteydellä toteutettu palautekeskustelu. Menin (2014) mukaan organisaation symmetristä viestintää edistää lähijohtajan ja alaisen välisen keskustelun toteuttaminen henkilökohtaisesti kasvotusten tai vaihtoehtoisesti puhelinkeskustelun muodossa. Vuorovaikutustilanteessa nämä viestintätavat tukevat kuuntelua, välitöntä palautetta ja keskustelua. Tärkeintä

haastatteluaineiston perusteella onkin palautetilanteen keskusteleavuus, jolloin molemmilla osapuolilla on mahdollisuus esittää palauteviestin sisällöstä omat näkökulmansa. Steelmanin ja Rutkowskiin (2004) mukaan negatiivisen palautteviestin viestiminen onnistuu todennäköisemmin silloin, kun palaute viestitään empaattisesti.

Kirjallisessa viestinnässä [...] pitää miettiä aina tarkkaan, et miten sen muotoilee ja sitte ei voi yhtään tietää, [...] miten se tulkitsee sen viestin ja sillon yleensä, jos antaa jotain negatiivista palautetta, niin se, että [...] äänenpainosta kuitenkin kuulee, miten se toinen reagoi siihen ja samoin sitten, jos kasvotusten ollaan, et näkee vielä sen elekielen, kädet ja ilmeet ja missä asennossa ihminen on, [...] niin siinä pystyy vähän sitä viestintäänsä helpommin sopeuttamaan siihen toisen reaktioon, [...] niin siinä mielessähän se on parempi se semmonen suullinen ja vielä parempi, jos se on kasvokkain. (H6AL, 4)

Etätyöskentely on ollut pääosin toimivaa haastatteluaineiston perusteella, mutta osa haastatelluista lähijohtajista toi esiin etätyöskentelyn luovan haasteita johtamiseen. Haasteellisena koettiin uusien työntekijöiden kanssa tutustuminen, joka osaltaan hankaloitti viestintää ja palautevuorovaikutusta. Eräs haastateltu lähijohtaja kuvaili asiaa seuraavasti:

On niin paljon uusia ihmisiä, ettei oo vielä tutustuttu ja nythän on tosi vaikee tutustua etänä ihmisiin ja persooniin ja käyttäytymistapoihin, et kyllä se työskentely on kuitenkin paljon helpompaa sitten, ku siinä on niitä tuttuja ympärillä. Viestintä on taitolaji [*naurahtaa*] ja vielä vaikeempaa, niin se on etänä tuntemattomien ihmisten kanssa. (H4LJ, 8)

Pidempään organisaatiossa työskennelleiden henkilöiden kohdalla viestintä etäyhteyksin vaikutti toimivan hyvin. Gajendran, Harrison ja Delaney-Klinger (2015) osoittivat etätyöskentelyn vaikuttavan myönteisesti muun muassa työsuorituksiin, mutta myönteisten vaikutusten nähtiin olevan riippuvaisia lähijohtaja-alaisuuksien laadusta. Laadukkaat LMX-suhteet sekä tiivis yhteydenpito lähijohtajan ja alaisen välillä ovat yhteydessä tiimin jäsenten osallisuuteen ja osallistumiseen tiimin ollessa hajanainen esimerkiksi etätyöskentelyn vuoksi (Gajendran & Joshi 2012). Täten vakiintunut, avoin ja keskusteleva lähijohtaja-alaisuuksien suhde vaikuttaa olevan toimivan viestinnän perusta etätyöaikana.

Auvisen ja Lämsän (2020) mukaan inhimillistä ja sosiaalista näkökulmaa ei tule unohtaa työskentelyn aika- ja paikkasidonnaisuuden vapautuessa sekä digitaalisten viestintäalustojen ja etäyhteyksien yleistyessä. Fyysisiin vuorovaikutustilanteisiin kytkeytyy inhimillinen merkitys, jota ei digitalisaation kautta ole mahdollista korvata. Eräs lähijohtaja kuvaakin viestinnän muuttuneen siitä huolimatta, että päivittäistä keskustelua pyritään pitämään yllä myös etätyöaikana:

Paljon vaihetaan kuulumisia, et tunnetaan aika hyvin. [...] Toki etätöissä se puoli jää ehkä vähän harmittavan vähälle, että... kyl meil on sillä lailla päivittäin vähän tuolla yhteisessä Team-kanavassa, [...] että matalalla kynnyksellä kuitenkin siellä päivittäin keskustellaan [*naurahtaa*]. (H3LJ, 4)

Lähijohtaja kuvasi viestinnän olevan päivittäistä etäyhteyden avulla ja sen avulla saatiin haluttu viesti välitettyä, mutta se koettiin jollakin tapaa kuitenkin

riittämättömänä. Fyysinen läsnäolo vuorovaikutustilanteessa näyttää olevan edelleen tärkeää sen luodessa yhteyden, jota ei ole sähköisesti mahdollista toteuttaa. Menin (2014) mukaan kasvokkain tapahtuva viestintä onkin edelleen tehokkain viestintäkeino, vaikka digitalisaation myötä sähköinen viestintä on muovannut viestintää merkittävästi ja siitä on tullut olennainen osa organisaatioiden viestintää (Santra & Giri 2009).

5.2 Käsitykset palautteesta ja sen merkitys työyhteisössä

5.2.1 Palautesignaalit

Aineiston mukaan palaute osoittautui vaikeaksi määritellä yksiselitteisesti ja täsmällisesti, sillä vastaajien määritelmät ja heidän omaksumansa käsitykset palautteesta vaihtelivat. Tähän vaikutti erityisesti organisatorinen asema, mutta myös organisaation eri yksiköiden jäsenten käsitykset vaihtelivat jonkin verran. Lisäksi haastatteluiden edetessä ja keskustelun tuodessa uusia näkökulmia aiheeseen, vastaajien määritelmät myös hieman elivät.

Haastatteluaineistosta nousi esiin sekä lähijohtajien että alaisten ymmärtävän organisaatiossa annettavan palautteen olevan pohjimmiltaan palautteen vastaanottajan ja hänen työpanoksensa huomioimista. Se on sanatonta tai sanallista viestintää, joka ohjaa palautetta vastaanottavan henkilön työsuoritusta joko kannustaen tai korjaamalla sitä oikeaan suuntaan. Haastatteluissa korostui erityisesti palautteen kannustavuus ja vastaukset painoutuivat erityisesti muodollisten palautetilanteiden, kuten kehityskeskusteluiden sijaan kuvailemaan epämuodollisia palautetilanteita.

Matalan kynnyksen viestimistä on tää meidän keskinäinen, et [...] se tulee siinä luontevasti työn tekemisen lomassa. [...] Se on ehkä semmosta työn tekemisen lomassa pientä kiitosta ja "hyvin hoidettu" -tyyppistä tsemppaamista [*naurahtaa*] puolin ja toisin. (H3LJ, 5)

Palaute on joko semmosta kannustavaa tai sitten korjaavaa [...] tai sitten oikeestaan onhan siinä välimuotona sellanen, että on huomioinut jonkun asian, että ei välttämättä korjaavaa eikä sitten mitään onnistumispalautetta vaan ihan vaan merkki siitä, että on noteerattu, että jotain on tehty. (H4LJ, 9)

Etenkin haastateltujen alaisten mukaan palautetta voidaan antaa monessa eri muodossa erinäisten palautesignaalien (*feedback cue*) avulla. Organisaation palautekulttuuri (ks. luku 2.2) muodostuu palautesignaaleista, joita organisaation jäsenet ja työtehtävät välittävät. Palautesignaalien avulla yksilö voi seurata, tulkita ja omaksua tietoa suoriutumisestaan. (Herold & Parsons 1985.) Haastatteluaineistossa palautesignaalit näyttäytyivät sanattoman viestinnän avulla aistittavissa olevista signaaleista, mutta ne voivat olla myös selkeämpiä viestejä, kuten kirjallisia tai ääneen lausuttuja kommentteja ja kiitoksia. Erityisesti muiden organisaation jäsenten välittämät palautesignaalit korostuivat tutkimusaineistossa,

mutta vastaajat eivät luokitelleet kuitenkaan kaikkia tunnistamiaan palautesignaaleja suoraan varsinaiseksi palautteeksi.

Vastauksissa esiintyi vaihtelua etenkin organisatorisen aseman perusteella eikä haastatellut lähijohtajat luokitelleet kaikkia palautesignaaleja varsinaiseksi palautteeksi niiden ollessa vaikeasti tunnistettavissa. Haastatteluissa nousikin esille, että palautesignaaleja voi olla joskus vaikea tunnistaa, jolloin palautetta vastaanottava henkilö ei välttämättä osaa tulkita saamaansa viestiä palautteeksi. Eräs haastateltu alainen kuvasikin, että on varsin yksilöllistä, miten palautesignaaleja työympäristöstä sisäistetään, kun taas eräs haastateltu lähijohtaja pohti, missä määrin alaiset kokevat lähijohtajien päivittäisen palauteviestinnän olevan riittävää.

Se, mitä sitten se alainen kokee, että mikä on riittävä palaute, [...] niin osataanko kaikki se meiltä tuleva inputti, oli se sitten sitä, että käydään tykkäämässä tai kommentoimassa Teamsissä asioita tai sanotaan sivulauseessa, että ”toi vaikuttaa hyvältä, et jatka samaan malliin,” niin katotaanko se heidän näkökulmastaan riittäväksi palautteeksi. (H1LJ, 3)

Se palautekin on vähä monimutkainen asia, ku ei se ole sitä vaan, että aina istutaan alas ja ”nyt sinulla on menny hyvin nämä ja huonosti nämä,” että ku se on myös vähä sitä muutakin juttua. [...] Ite oon tämmönen, jolla on tuntosarvet ja huomaan kyllä, et ”ahaa palaute tuli, kiitos” [naurahtaa], että ei sitä välttämättä huomaa. (H2AL, 5)

Palautesignaalit auttavat palautteen käsitteen hahmottelussa, vaikka niiden perusteella ei ole mahdollista yksiselitteisesti määrittellä, mitä palaute on. Tutkimusaineistosta oli havaittavissa vastaajien määrittelevän varsinaiseksi palautteeksi palautesignaaleja, joita he eivät välttämättä koe riittäväksi palautteeksi. Palautesignaaleita yhdistää se, että niiden avulla työntekijä voi yleisellä tasolla aistia tietoa omasta suoriutumisestaan. Palautesignaalit voidaankin jakaa tutkimusaineiston perusteella kolmeen ryhmään: (1) yleisesti hyväksytyt palautesignaalit, (2) yleisesti tunnistetut palautesignaalit ja (3) tulkinnanvaraiset palautesignaalit.

5.2.1.1 Yleisesti hyväksytyt palautesignaalit

Yleisesti hyväksytyihin palautesignaaleihin lukeutuvat kiitokset ja ohimennen esitetyt keuhut, mutta myös palkkauksen, työsuhteen tai työehtojen muutokset. Lähes kaikki vastaajat pitivät yleisesti hyväksytyjä palautesignaaleja varsinaisena palautteena, joiden avulla voidaan osoittaa arvostusta työntekijälle. Työntekijöiden huomiointi ja heille osoitetut tunnustukset ovatkin Montanin ja kollegoiden (2020) mukaan tehokas keino osoittaa aitoa arvostusta työntekijöiden saavutuksille ja työpanoksille organisaatiossa.

Kiitos on älyttömän hyvä palaute, mä tykkään siitä. Mun mielestä se jo kertoo aika paljon siitä, et toinen on arvostanut sitä työtä, minkä mä oon tehny. (H1AL, 3)

Jos ajatellaan, että palaute on jonkunlainen signaali siitä, et miten on työt menny, niin totta kai, mikä tahansa muutos siinä työtehtävissä tai palkassa tai näissä työehdoissa tai jossakin, niin kyllä se on palaute siitä, että onko mennyt hyvin tai huonosti asiat. Niin kyllä se on palaute. (H3AL, 6)

Eräs haastateltu lähijohtaja ei luokitellut yleisesti hyväksytyjä palautesignaaleita varsinaiseksi palautteeksi. Hän koki, että kiittäminen toimii eräänlaisena merkkinä palautteen vastaanottajalle siitä, että hänen työpanoksensa on huomioitu, jolloin varsinainen palaute voi seurata kiitosta. Varsinaiseen palautteeseen lukeutuukin vastaajan mukaan aina jonkunlainen arvio tehdystä työstä.

[*naurahtaa*] No just äske sanoin kiitos, [...] mutta se ei oo niinkun varsinainen palaute. (H4LJ, 10)

Siitä huolimatta, että ensimmäisen ryhmän palautesignaalit olivat yleisesti hyväksytyjä ja lähes kaikki vastaajat pitivät niitä varsinaisena palautteena, ei niitä koettu sellaisenaan välttämättä riittäväksi palautteeksi. Yleisesti hyväksytyt palautesignaalit koettiin lähinnä yleisenä viestinä siitä, miten työ sujuu. Ne eivät tarjoa paljoakaan tietoa alaiselle, kuten seuraavasta haastattelukatkelmasta selviää:

Kyllä sekin on palautetta, [...] mut ehkä toivois... [*huokaus*] itse työn sisältöön liittyen palautetta enemmän, [...] et se ois tässä päivittäisessä tekemisessä se palaute. [...] Se voi olla ihan joku lyhyt viesti tai puhelu tai sanominen tai... Ihan käytännössä mitä vaan. (H7AL, 5)

Työntekijöiden huomioiminen voi olla kuitenkin erittäin tehokas ja motivoiva johtamisen työkalu, eikä sen toteuttaminen maksa organisaatiolle juuri mitään tai ei lainkaan (Luthans 2000). Eräs haastateltu alainen kuvasi, että palaute on jopa rahallista palkkiota motivoivampaa. Tämä käy esiin myös Luthansin (2000) tutkimuksesta, jossa henkilökohtainen, spontaani ja vilpittömän kiitos tehdystä työstä merkitsee enemmän kuin rahalliset palkkiot.

Jos et saa yhtään palautetta, mut sulla on ihan hyvä palkka, niin se ei oo hyvä kombo. Kun sit taas, et on vähän pienempi palkka ja tulet saamaan jonkin verran palautetta siitä työstä, [...] niin se jotenki palkitsee enemmän kun se isompi palkka ja semmonen esimies, joka ei osaa antaa palautetta. (H2AL, 6)

Yleisesti hyväksytyt palautesignaalit näyttäytyvätkin eräänä tärkeänä osana palauteviestintää. Niiden avulla voidaan huomioida ja antaa tunnustusta, vaikka ne eivät välitäkään täsmällistä ja informatiivista palautetietoa eivätkä ne tutkimusaineiston perusteella näyttäydy riittävänä palautteena. Ensimmäisen ryhmän palautesignaalit kuitenkin viestivät arvostuksesta vastaanottavaa henkilöä kohtaan. Arvostuksenosoitukset voivat puolestaan rakentaa työn merkityksellisyyden kokemusta, jota käsitellään tarkemmin luvussa 5.2.3.1.

5.2.1.2 Yleisesti tunnistetut palautesignaalit

Toiseen palautesignaalien ryhmään kuuluvat yleisesti tunnistetut palautesignaalit. Ryhmän palautesignaaleja olivat sähköisesti Microsoft Teamsin kautta viesteihin lisätyt reaktiot, kuten peukut ja sydämet tai keskustelun vastaukseksi lisätyt hymiö- ja kuvasymbolit sekä GIF-tiedostot. Vastaajien mielipiteet vaihtelivat suuresti toisen ryhmän palautesignaalien osalta, etenkin organisatorisen aseman perusteella. Valtaosa haastatelluista alaisista koki, että yleisesti tunnistetut

palautesignaalit ovat varsinaista palautetta. Palautteen riittävyys riippui kuitenkin vahvasti asiayhteydestä, jossa palautesignaali esiintyy. Erityisesti arkipäiväisessä nopeassa viestimisessä toisen ryhmän palautesignaalien nähtiin olevan riittävä huomionosoitus.

Tämmönen Teamsin reaktio on minusta siinä tilanteessa aivan riittävä, kun ne on semmosia ohimeneviä arkipäivän asioita, mitkä vilisee tuossa, niin ei sitä tarte mun mielestä jäähä enempää analysoimaan, mutta sit, jos on joku isompi tilanne, niin ehkä siinä [...] haluaisi enemmänkin analysoida sitä tilannetta, että miksi kävi näin ja mitä vois tehdä paremmin. (H3AL, 7)

Toi nykykommunikaatio ja emojiien käyttäminen on hyvä, jos osaa vaan kattoo sen siitä asiayhteydestä, et mihin kommenttiin esimerkiksi se peukku tulee. Kyl mä osaan ottaa sen positiivisena palautteena, ja näkisin, että ihan siis jopa järkevä tapa. (H4AL, 3)

Viestintätekniikan innovaatiot ovat muuttaneet merkittävästi organisaation sisäistä viestintää niiden tarjotessa tietoa organisaation jäsenille välittömästi eri kanavien kautta fyysisestä sijainnista huolimatta (Santra & Giri 2009). Hakasen, Harjun, Seppälän, Laaksosen ja Pahkinin (2012, 8) mukaan työstä saatava välitön palaute ja tunnustus suuntaa työn tekemistä ja tavoitteita. Viestintä sähköisten viestintäalustojen kautta luultavasti painottuukin erityisesti nopeaan viestintään, jolla haetaan hyväksyntää ja vahvistusta toiminnalle sen sijaan, että sillä pyritäisiin keräämään erityisesti työsuoritusta arvioivaa palautetietoa. Siten on hyvin mahdollista, että haastatellut alaiset kokivat yleisesti tunnistetut palautesignaalit varsinaiseksi palautteeksi niiden vahvistaessa ja osoittaessa nopeasti hyväksyntää alaisen toiminnalle.

Haastatellut lähijohtajat eivät kokeneet toiseen ryhmään kuuluvia palautesignaaleja varsinaisena palautteena. Eräs vastaaja koki, että viesteihin reagoiminen esimerkiksi peukulla arkipäiväisessä viestinnässä on niin yleistä, ettei se lukeudu palautteeksi. Lähijohtajien vastauksissa ilmenikin, että palauteviestin tulisi olla alaisen tunnistettavissa, jotakin täsmällisempää. Siten varsinainen palaute on aukaistava alaiselle kirjallisesti.

Pyrin siihen, että jos kiitän jostakin asiasta, niin lisäisin siihen esimerkiksi, et ”oot toiminu tosi hyvin”. Tavallaan se pyrittäis [naurahtaa] viemään sillä tavoin, että se on tunnistettavissa palautteeksi. (H2LJ, 7)

Aineiston perusteella näyttää siltä, että sähköiset viestintäalustat muodostavat omat sähköiset palauteympäristönsä. Etätyöskentelyn yleistyessä, epäsuora palautehakuisuus muuttaa muotoaan sähköisessä palauteympäristössä yksilön tulkitessa sanatonta viestintää muun muassa viesteihin liitettyjen reaktioiden ja hymiöiden muodossa. Yleisesti tunnistetut palautesignaalit ovatkin yksi tärkeä osa sähköistä palauteympäristöä niiden näyttäytyessä eräänä tapana toteuttaa päivittäistä, reagoivaa palauteviestintää.

5.2.1.3 Tulkinnanvaraiset palautesignaalit

Palautesignaalien kolmanteen ryhmään eli tulkinnanvaraisiin palautesignaaleihin kuuluvat sanattoman viestinnän kautta annetut palautesignaalit. Vastaukset näyttävät jakaantuvan organisatorisen aseman perusteella. Valtaosa haastatteluista alaisista koki, että sanaton viestintä muodostaa oleellisen osan palauteviestintää, mutta se yksinään jättää palautesignaalin vastaanottajalle liian paljon tulkinnanvaraa, ja siten johtaa helposti tulkintavirheisiin. Täten sanattoman viestinnän ei koettu olevan riittävää palautetta yksinään, joskin sen kautta on mahdollista tuoda ilmi palautetietoa.

Ajattelisin niin, että varmasti aika suoraan pitää sanoo, et toki palaute näkyy kehonkielessä ja äänensävyissä, mutta [...] itse toivoisin semmosta aika suoraa. (H1AL, 4)

Ilgenin ja hänen kollegoidensa (1979) mukaan pelkällä pään nyökkäyksellä tai selän taputuksella ei pystytäkään tarjoamaan juurikaan tietoa palautetta vastaanottavalle henkilölle. Sanattoman viestinnän kautta välitettävä signaali on tulkittava ja siitä on muodostettava arvio. Tulkinnanvaraisilla palautesignaaleilla pystytäänkin viestimään vain yleisellä tasolla, ollaanko työsuoriutumiseen tyytyväisiä vai ei, mutta ne eivät osoita palautteen vastaanottajalle täsmällisesti, mihin sillä viitataan.

Siitä huolimatta, että lähijohtajien vastauksissa korostuu palauteviestin täsmällisyys ja selvä ilmaisumuoto, näyttäytyy tulkinnanvaraiset palautesignaalit muusta aineistosta poikkeavina. Mielenkiintoista olikin, että lähijohtajat uskoivat, että palautetta voidaan antaa myös sanattomasti kasvokkain. Fyysiseen läsnäoloon kytkeytyy siis jotakin sellaista, jota ei sähköisten viestintäalustojen kautta ole mahdollista saavuttaa yleisesti hyväksytyjen palautesignaalien avulla.

Ilmeillä ja eleillä pystyy paljon viestittämään palautetta toiseen suuntaan, et jääkö toiselle se fiilis, et ”okei nyt kaikki ei menny ihan hyvin” vai näyttiks esimies, et ”kaikki on hoitunu ja asia on tosi hyvin edenny,” että kyl pystyy antamaan palautetta myös sillai sanattoman viestinnän kautta. (H2LJ, 8)

Palaute voi olla myös sanatonta. Nyt korona-aikaan se on vaikeempaa. (H4LJ, 11)

Oletettavasti lähijohtajan on palautetilanteessa mahdollista fyysisen läsnäolon myötä havainnoida ja tulkita palautetta vastaanottavan osapuolen reaktiota sanattomasti viestittyyn palautetietoon. Täten hänen on mahdollista tarvittaessa reagoida palautetietoa täsmentäen, mikäli palautetta vastaanottavan henkilön olemuksesta voidaan havaita jotakin sellaista, mikä viittaa tulkintavirheeseen tai väärinkäsitykseen. Kasvokkain tapahtuva sanaton viestintä näyttäytyykin erityisen tärkeänä palautetta antavalle osapuolelle.

5.2.2 Laadukas ja onnistunut palaute

Haastatteluaineistosta nousi monia mielenkiintoisia näkökulmia esiin laadukkaasta ja onnistuneesta palautteesta eikä vastaajien organisatorinen asema näytä vaikuttavan näihin käsityksiin. Sen sijaan palautteen laatuun ja sen

onnistumiseen vaikuttaa olennaisesti palauteviestin sisältö, palautetilanne ja se, miten palaute annetaan. Tiukka rajanveto määrittelyssä on aineiston perusteella kuitenkin haastavaa, sillä laadukas ja onnistunut palaute näyttää olevan monen eri muuttujan summa. Palauteviestin sisältö vaikuttaa palautteen laatuun, kun taas tapa toimia palautetilanteessa liittyy palautteen onnistumiseen. Erityisen tärkeänä näyttäytyykin se, miten palaute annetaan.

Palautteen laatu vaikuttaa vahvasti siihen, kuinka sitä tullaan jatkossa hyödyntämään (Whitaker & Levy 2012). Palaute koetaan laadukkaaksi palauteviestin ollessa henkilökohtainen ja täsmällinen. Steelmanin ja Rutkowskiin (2004) mukaan palauteviestin tuleekin antaa alaiselle mahdollisimman paljon tietoa hänen senhetkisestä suoriutumisestaan, mutta tarjottava myös tietoa, joka mahdollistaa arvioitavan henkilön kehittymisen jatkossa. Palautteen sävyllä ei näytäkään olevan vaikutusta palautteen laatuun, kunhan palauteviesti on koostettu sisällöllisesti harkiten. Laadukkaan palautteen tulisikin olla kehittävä, mutta samalla myös kannustavaa. Erään vastaajan mukaan palaute tuntuu erityisen arvokkaalta silloin, kun palautteen avulla palautteen vastaanottajan on mahdollista tehdä oivalluksia omasta osaamisestaan. Tällaisen palautteen koettiin olevan erityisen motivoivaa.

Sellanen, et tulee oivalluksia siitä omasta osaamisesta ja sellasia nostoja, mitä ei välttämättä ensimmäisenä tuu mieleen, et [...] semmonen palaute olis kehittävä, myös siinä mieles, et sit [...] sitä [osaamista] boostaa vielä entistä enemmän. (H8AL, 7)

Etenkin alaisten haastatteluissa nostettiin hampurilaismalli hyväksi palautteenantotavaksi, sillä sen avulla on mahdollista kehittyä, mutta toisaalta palautetilanne ei muodostu lannistavaksi, kun palautteessa tuodaan esiin myös alaisen vahvuuksia. O'Malleyyn ja Gregoryyn (2011) mukaan negatiivisen palautteen ohella onkin tärkeää esittää myös positiivisia huomioita. Alainen saa siten aidomman näkemyksen omasta suoriutumisestaan, mutta se voi myös auttaa negatiivisten tunteiden säätelyssä. Palauteviesti tulisi muodostaa kuitenkin mahdollisimman selkeästi tulkintavirheiden ja väärinymmärrysten välttämiseksi.

Laadukas palaute on semmosta, mikä on annettu aika realistiseen sävyyn. Sen pitää sisältää sekä sitä niin sanottua hyvää palautetta että sitä rakentavaa palautetta, että niitten pitää täydentää toisensa. Mä muistan ihan tämmösen hampurilaismallin, että alotetaan hyvästä, sitten tulee se paha ja sitten lopetetaan hyvään. (H1AL, 5)

Negatiivisen palautteen muodostaminen on tarkkaa, mutta haastatteluaineiston perusteella ei ole kuitenkaan samantekevää, millaista positiivista palautetta annetaan. Yleisesti haastatellut alaiset kuvasivat laadukasta palautetta uskottavaksi, aidoksi ja rehelliseksi. Laadukkaan palautteen vastakohtana kuvailtiin liian yleistä palautetta, joka ei vastaajista tuntunut aidolta.

Berlinin (2008, 96–97) mukaan liian yleistä palautetta on vaikea tulkita eikä se ole täsmällistä, jolloin sitä on myös hankala soveltaa. Liian yleistä palautetta luonnehtii pinnalliset toteamukset työsuorituksen onnistumisesta, joka saatetaan tulkita aidon kiinnostuksen, välittämisen ja keskittymisen puutteeksi.

Haastateltavien mukaan palautteen antaminen yleisen tavan vuoksi tuottaa herkästi liian yleistä palautetta, jota luonnehdittiin jopa epäuskottavaksi.

Jos söisit makaronilaatikkoo joka päivä kolmesti päivässä, niin kyllä siihenki kyllästyy. [...] Palautteen antaminen ja kerta viikkoon ilman, että siihen on mitään sen kummempaa syytä muuta ku se, että hommat rullaa normaalisti, niin onhan se vähän outoo. (H4AL, 4)

Jos sitä rupee lypsämään, niin sit se ei tunnu kovin aidolta, et jos sanotaan ”nyt kerätään palautetta,” niin se kuulostaa vähän, että väkisin puristetaan nyt sieltä jotakin. (H8AL, 8)

Haastatteluihin osallistuneet lähijohtajat kokivat, että liian yleinen palaute ei ole yhtä merkityksellistä kuin täsmällinen palaute. Vastaajat kuitenkin kokivat, että yleisen palautteen tehtävänä on parantaa työilmapiiriä erityisesti haastavampina aikoina eikä siten yleisen palautteen arvoa täysin kiistetty. Yleinen palaute voikin Berlinin (2008, 162–163) mukaan kannustaa ja tukea alaista tilanteessa, jossa täsmällistä palautetta on vaikea antaa alaisen työnkuvan vuoksi.

Sellanen yleinen [palaute] [...] on tietysti kannustava, mut ehkä se, että [...] tietää, et tää on ollu sellanen ponnistus itselle, niin sitte, ku siitä saa vielä sen huomion. [...] Semmonen yleinen jää vähän merkityksettömäksi sit kuitenkin varsinkin, jos sitä tulee liikaa. (H3LJ, 6)

Mä tykkään, että palautteessa on ihan konkreettinen esimerkki tai asia, et silloin se on ihan selkeä asia, mistä sitä palautetta antaa eikä vaan jotain hattaraa siinä [naurahtaa], et mun mielestä silloin, ku on selkeä asia palautteelle, niin se on helpommin hahmotettavissa ja se palaute on helpompi myös antaa. [...] Se [yleinen palaute] ei oo merkityksetön, mutta se ei oo niin sellanen merkityksellinen, et se on ehkä semmosta hyvää käytöstä enemmän kun sitten palautetta, mitä mä itse haluan esimiehenä antaa. (H4LJ, 12)

Palautteen onnistuminen liittyy vahvasti palautetilanteeseen. Vastaajien mukaan palautetilanteen tulisi säilyä keskustelunomaisena, jolloin palautteen vastaanottajan on mahdollista esittää lisäkysymyksiä ja perustella omia näkökulmiaan, jolloin voidaan välttyä mahdollisilta tulkintavirheiltä. Tämä myös helpottaa palautetilanteen käsittelemistä. Onnistunut palaute annetaan vastaajien mukaan rakentavasti, selkeästi ja oikea-aikaisesti.

Sanotaan suoraan eikä kiertäen kaartuen ja luet rivien välistä, vaan kerrotaan, että oot onnistunu tässä tai tuo on menny vähän huonosti [...] eikä olla hirveen vaikeita [naurahtaa] ja tietenkin pitää olla [...] sellanen uskottava. (H2AL, 7)

Nimenomaan se, että sitä ei vaan huitasta tossa lennosta sutkauteta jotain, vaan se keskustellaan, perustellaan se asia ja... sitte totta kai se, että sit ne hyvät asiat myöskin huomataan ja niistä annetaan sitä palautetta. (H6AL, 5)

Sellanen perusarkitekemiseen liittyvä, positiivinen palaute, on aidointa silloin, ku se tulee suoraan, välittömästi, heti, ku se tilanne on siinä käsillä. (H8AL, 9)

Symmetrinen viestintä näyttääkin näyttelevän oleellista osaa onnistuneessa palautteviestinnässä. Alaiset kokevat olevansa tyytyväisempiä organisaatioon, mikäli viestintä on avointa, kaksisuuntaista ja reagoivaa huomioiden samalla

alaisten mielipiteitä ja huolenaiheita. Tämä lisää keskinäistä ymmärrystä, yhteistyötä ja vuoropuhelua. (Men 2014.)

Palautetta voidaan antaa joko kahden kesken tai tiimille, mutta negatiivisen palautteen antaminen koettiin tarkemmaksi kuin positiivisen palautteen antaminen. Suurin osa haastateltavista koki, että negatiivinen palaute on tärkeää antaa kasvokkain kahden kesken. Menin (2014) mukaan organisaatiossa tapahtuva kasvokkainen viestintä on paitsi tehokasta, mutta myös edistää työntekijöiden tyytyväisyyttä.

Mä silti väitän, että... [huokaus] kyl se kaikista parhaiten, joku palautekeskustelu, niin sitten, kun ollaa ihan oikeesti fyysisesti samassa tilassa, niin se on ihan eri. (H1AL, 6)

Leungin ja hänen kollegoidensa (2001) mukaan palautetilanne onnistuu todennäköisemmin silloin, kun palaute viestitään kannustavasti kahden kesken keskustellen arvioitavaa henkilöä kunnioittaen. Muutama haastateltu alainen kuitenkin nosti esiin, ettei negatiivisen palautteen antaminen tiimin kesken ole välttämättä huono käytäntö, mikäli palaute osoitetaan koko tiimille ja se hyödyttää koko tiimiä. Tiimin kesken jaettava negatiivinen palaute onkin rakentavaa silloin, kun palautteen avulla koko tiimi voi kehittyä. Sen sijaan koko tiimin edessä yksittäiselle henkilölle osoitettu palaute koettiin syyllistävänä ja epäkunnioittavana.

Vaikka sit sitä porukalla niinkun tiimeittäin keskusteltaskin esim. esimiehen johdolla vaikka [huokaus] tyyliin, että "no tälle tiimille tuli tämmösiä ja tämmösiä," sen suu-remmin osottamatta, että "[haastateltavan nimi] nyt sai tällasta ja tällasta negatiivista palautetta", et käytäs niitä asioita ja pystys keskustelemaan, miten niitä voitais kehittää [...] tavallaan sen tiimin kesken sitten mieltä ratkasuja sen palautteen perusteella. (H8AL, 10)

Palautteen onnistumiseen liitettiin myös palautteen uskottavuus. Palautteen uskottavuuteen vaikuttaa oleellisesti tulkinnanvaraiset palautesignaalit (ks. luku 4.2.1.3) eli sanaton viestintä. Palautetta ei koeta uskottavana, mikäli palautetta antavan henkilön sanaton viestintä, kuten ilmeet, eleet ja äänensävy ovat ristiriidassa sanallisen palautteen kanssa. Eräs haastateltu alainen kuvailee sanattoman viestinnän merkitystä palautetilanteessa seuraavasti:

Kyllähän sen tietenkä aistii ja mäkin oon hirveen semmonen herkkä, et mä aistin kaikki mahdolliset aina ihmisistä. [...] Sit taas toisaalta, jos on joku palautekeskustelu ja toinen on hirveen myrksinä siinä ja sit yrittää sanoa, et "joo tosi hyvin oot tehny," niin onks se enää sitte totta. (H2AL, 8)

Ilgenin ja kollegoiden (1979) mukaan palaute jätetään huomiotta, mikäli sitä ei koeta uskottavana. Epäuskottavalla palautteella ei siten olekaan suotuisia seurauksia sen jäädessä hyödyntämättä. Palautteen uskottavuuden kannalta onkin oleellista, että palaute viestitään johdonmukaisella tavalla sitä vastaanottavalle henkilölle.

5.2.3 Palaute sitoutumista edistävänä tekijänä

5.2.3.1 Palaute työn merkityksellisyyden rakentajana

De Boeck, Dries ja Tierens (2019) toteavat palautteen olevan yksi tekijä, joka vaikuttaa työn merkityksellisyyteen. Palaute mahdollistaa työssä kehittymisen ja oppimisen samalla, kun se tuo esiin työntekijöiden vahvuuksia. Haastatteluaineistosta nousikin selvästi esiin palautteen vaikutus työn merkityksellisyyden kokemukseen. Palautteen myötä saatu huomio ja tunnustus luo tunteen tehdyn työn arvostamisesta, joka on yhteydessä työn merkityksellisyyden kokemukseen ja siten myös osaltaan palautteen motivoivaan vaikutukseen.

Kaikki tiimit sitä [*palautetta*] varmasti tarvii, [...] et kaikilla on se tärkeä rooli ja se tiettyllä tavalla tehään myös näkyväks tai selväks, [...] et missä ollaan niinku onnistuttu ja minkä takia juuri me ollaan tärkeitä tälle firmalle. [...] Työntekijöitten kesken tää täämmönen välitön palaute, et se toimii. Kyl me täällä toinen toisiamme osataan arvostaa, mutta sitte jotenkin se ylhäältä tuleva on kuitenkin ehkä se, mistä ite eniten... toivosin [*naurahtaa*], mut et [...] miten sen sais sillä tavalla enemmän siihen arkeen jalkautettua. (H3L, 7)

Montanin ja kollegoiden (2020) mukaan tunnustusten ja huomioinnin tasolla alaisille voidaan viestittää, missä määrin heidän työnsä koetaan merkitykselliseksi. Osa vastaajista pohtikin palautteen merkitystä kuvailemalla tunteita, joita työnteko ilman palautetta tuottaa. Palautevajeen kuvailtiin hankaloittavan oman työn arvioimista, luovan epävarmuutta ja lopulta lannistavan. Haastatteluaineiston perusteella työn merkityksellisyys katoaakin asteittain, kun työntekijä kokee muuttuneensa näkymättömäksi työyhteisössä.

Siinä tulee vähän semmonen, et se työn merkitys katoa, et onko tällä enää mitään merkitystä, et [...] tulee vähä epätoivonen olo, että teenkö mä niinku mitää oikein. (H2AL, 9)

Jotkut ihmiset, nehän vaatii jonkunlaista palautetta aina silloin tällöin, että ne pystyy niinkun kehittymään, niin mä luulen, että jos ei sitä palautetta tule, niin se voi olla, että jää semmonen tunne, että ”miksi mä ees tuun tänne, ku ei kukaan ees tie, että mä täällä oon.” (H5AL, 3)

Sitä tekemistä ei kukaan edes huomaa [...] tai ketään ei kiinnosta. (H4L, 13)

Työn merkityksellisyys näyttäytyy eräänä ajankohtaisena suomalaisen henkilöstöjohtamisen haasteena, joka on osoittautunut entistä tärkeämmäksi työvoiman nuoremmalle sukupolvelle (Auvinen & Lämsä 2020). Nykyinen työvoima koostuukin valtaosin nuoremmen sukupolven edustajista (Valkama 22.1.2020), jotka sitoutuvat organisaatioihin aiempia sukupolvia vähemmän (Ng, Schweitzer & Lyons 2010). Eräs nuoremmen sukupolven edustaja kuvailikin palautteen olevan yksi tärkeä osatekijä henkilöstön sitouttamiseksi sen luodessa kokemuksen työn merkityksellisyydestä:

Mun mielest just boostaa sitä omaa tekemistä ja luo semmosta sitoutumista siihen omaan työhön eri tavalla, et sitte näkee sen, et mä oon oikeesti hyvä tässä ja mä tiän, mitä mä teen ja silloin, kun sulla on luotto siihen omaan tekemiseen, sä koet, et sä oot

merkityksellinen, niin silloin sä sitoudut myös siihen omaan työhön ja siihen omaan työyhteisöön, et se on aika kauaskantoinen asia sitte loppupeleissä myös koko yritykselle, että kuitenkin sitoutunut henkilöstö on se avaintekijä [naurahtaa]. (H8AL, 11)

Milleniaalit etsivät työnantajaa, joka kohtelee heitä organisaation arvostettuina jäseninä (Smola & Sutton 2002) ja palkitsee rahapalkan ohella kokonaisvaltaisesti (Auvinen & Lämsä 2020). Montanin ja kollegoiden (2020) mukaan alaisten käsi-tyksiin työn tärkeydestä ja arvokkuudesta voidaan vaikuttaa yksinkertaisten, aitojen arvostuksen osoitusten ja tunnustusten avulla, jolloin he kokevat työnsä todennäköisesti myös merkitykselliseksi. Tunnustukset voivat olla positiivista ja vahvistavaa palautetta, joka pohjautuu alaisen käyttäytymiseen tai tietyn työtehtävän tai tavoitteen toteuttamiseen. (Mone ym. 2011.) Eräs vastaaja kuvailikin palautteen myötä saadun huomion aikaansaavan arvostuksen tunteen, joka osaltaan vahvistaa ja luo tunnetta työn merkityksellisyydestä.

Luthansin (2000) tutkimuksessa ilmeni, että alaiset pitivät tärkeänä henkilökohtaista, täsmällistä ja välitöntä huomiointia, tunnustuksia ja arvostusta. Alaisten huomiointiin nähtiin olevan myös yksi tärkeä osatekijä organisaatioiden kohtaamien tuottavuus-, motivaatio- ja vaihtuvuushaasteiden ratkaisemisessa. Vastaajat kuvailivatkin etenkin positiivisen palautteen energisoivan ja luovan hyvää oloa, minkä koettiin vahvistavan motivaatiota työntekoa kohtaan entisestään.

Kyllä se itse asiassa merkkää aika paljonkin. [...] Kyl se varsinkin, kun saa positiivista palautetta, niin hyvä fiilishän siitä tulee ja jaksaa huomattavasti taas paremmin panostaa siihen työntekoon ja keskittyä vähän paremmin sit siihen, mitä on tekemässä. (H4AL, 5)

Kyllähän se tossa työnteossa, et siinä osaa itseki antaa itselleen tavallaan palautetta, mutta totta kai kokee, että se oma työ on tarpeellista ja hyödyllistä, kun siitä sitte saa myöskin palautetta [...] muilta. [...] Kokee sitte olevansa niinku tarpeellinen ja tavallaan osa sitä tiimiä, et mun mielestä niinku tärkeetä se, et joku siinä tiimissä tulee huomioitua. [...] Kyllähän se on olennainen osa. (H6AL, 6)

Alaisen huomiointiin ja hänelle osoitettujen tunnustusten vaikutukset näkyvät välittömästi myönteisesti alaisen toiminnassa (Montani ym. 2020) niiden osoittaessa arvostusta alaiselle ja lisäten hänen osallisuuttaan organisaatiossa (Mone ym. 2011). Vastaajat kokivatkin positiivisen palautteen erityisen kannustavana, mutta eräs haastateltu alainen kuvaili myös, että positiivisen palautteen avulla voidaan ohjata työtä sen keskittyessä työntekijöiden vahvuusalueisiin:

Jos ei saa minkäänäköstä negatiivista tai korjaavaa palautetta, niin se ei sit ehkä kehittä välttämättä. Toki riippuen nyt siitä positiivisesta palautteestakin, että jos se on sellasta, mikä ohjaa sun tekemistä keskittymään tiettyihin juttuihin, niin tavallaan siinä on myös se semmonen äänetön viesti, että [...] jos ei tuu paljon negatiivista palautetta, mutta tulee paljon positiivista ja se on [...] sellasta laadukasta positiivista. (H8AL, 12)

Positiivinen ja kannustava palaute rakentaa työn merkityksellisyyden koke-
musta ja osoittaa arvostusta tehdystä työstä. Palaute voi siten olla yksi tärkeä keino vähentää henkilöstön vaihtuvuutta, mutta myös lisätä osallisuutta

organisaatiossa. Aguinis, Gottfredson ja Joo (2012) korostavatkin työntekijöiden vahvuuksiin keskittymistä suorituksen arvioinneissa sen johtaessa parempiin lopputuloksiin.

5.2.3.2 Palaute osana perehdytystä

Valtaosa haastatelluista koki palautteen erityisen tärkeäksi perehdytysvaiheessa. Haastatteluaineistossa etenkin alaiset kertoivat palautteen näyttelevän oleellista osaa perehdytyksessä sen kehittäessä tulokkaan ammattitaitoa ja ohjatesa työntekoa. Siasin ja Wyersin (2001) mukaan etenkin organisaation uusille jäsenille tulisi tarjota mahdollisimman paljon tietoa työhön ja työtehtävien suorittamiseen liittyen, sillä palaute näyttäytyy erityisen arvokkaana tietona yksilölle hänen sopeutuessaan uuden työtehtävän myötä muuttuneeseen työympäristöön riippumatta siitä, onko työtehtävä uusi vai ei (Ashford 1986). Tulokas kokeekin työsuhteen alussa paljon epävarmuutta, jota voidaan sisäisen viestinnän keinoin helpottaa esimerkiksi lähijohtajien ja kollegoiden toimesta (Saks & Ashford 1997). Eräs haastateltu alainen kuvailee kokemaansa epävarmuutta työsuhteen alussa seuraavasti:

Itse ei vielä ollut ihan varma, että tekeekö ylipäätään edes oikein. No toki, jonkunlainen käsitys on, mut sitte [huokaus] tavallaan perehdytyski saatto jäädä [...] sen arjen jalkoihin siinä, niin... aina missä tahansa tehtävässä, kun ensimmäisiä kertoja tekee jotain juttua, niin ennenkö saa sen varmuuden, niin ei voi oikein tietää, et meniks tää nyt ihan lopulta oikein vai ei. (H3AL, 8)

Organisaation uudet jäsenet tarvitsevatkin lähijohtajan tukea ja palautetta erityisesti työsuhteen alussa (Jokisaari & Nurmi 2009). Tutkimukseen osallistunut, organisaatiossa alle vuoden työskennellyt alainen kertoi, ettei hänellä ollut aiempaa työkokemusta senhetkisistä työtehtävistään. Hän mieltää niin sanotuista rutiinitehtävistä saatavan palautteen tärkeäksi osaksi perehdytystä ja työssä kehittymistä, mutta kaipaa lähijohtajaltaan yleisempää, positiivista ja kannustavaa palautetta työssä kehittymisestään:

Just lähiesimieheltä toivosin kannustusta. [...] Jotenkin siitä, että ”no kylläpä sä oot kehittynyt.” Tai sit mä en oo vaan kehittynyt, niin sit ei voi vaan antaa palautetta [naurahtaa]. [...] Sitä [palautetta] tulee paljon kollegoilta, mutta lähijohtajalta toivoisin, että hän ehkä enemmänkin sitten antais semmosta hyvää palautetta. Henkilökoh- taista hyvää. (H1AL, 7)

Palautteen puuttuminen uusissa työtehtävissä johtaakin helposti epävarmuuteen omasta suoriutumisesta ja pärjäämisestä, jolloin palautetieto näyttäytyy erityisen tärkeänä. Tulokkaalle osoitettu tuki ja tieto näyttelee oleellista osaa yksilön sitoutumisessa sekä työhön että organisaatioon samalla, kun se näyttää vähentävän rooliepäselvyyttä ja -ristiriitoja sekä ylikuormitusta (Chiaburu & Harrison 2008). Perehdyttäminen onkin yksi merkittävä tekijä, joka vaikuttaa uusien työntekijöiden sosialisatioon (Jokisaari ym. 2011, 5).

Sosialisaation avulla pyritään turvaamaan tulokkaiden sopeutuminen organisaatioon (Chong, Beenen, Gagné & Dunlop 2021). Sosialisoitumisesta on tullut yhä tärkeämpää, työvoiman liikkua enemmän kuin aiemmin (Bauer,

Bodner, Erdogan, Truxillo & Tucker 2007). Jokisaaren ja Nurmen (2009) mukaan sosialisoitumiseen organisaatiossa ja työhön sopeutumiseen saattaa vaikuttaa organisaation uusien ja vanhojen jäsenten välinen vuorovaikutus. Kollegoiden tarjoaman tiedon, tuen ja palautteen on todettu helpottavan uusien työntekijöiden sosialisoitumista organisaatiossa, joka osaltaan suojaa tulokkaiden kohtaamia kielteisiä kokemuksia työssään (Saks & Gruman 2011).

Eräs haastateltu alainen kuvaili, että negatiivinen palaute voikin lannistaa etenkin silloin, kun henkilöltä ei löydy vielä kokemusta työtehtävästä eikä siten tarvittavaa itsevarmuutta löydy. Palautetta vastaanottava henkilö saattaa kyseenalaistaa omaa kokemustaan tietyn tasoisena suoriutujana, joka voi osaltaan johtaa perustavanlaatuisiin kysymyksiin (DeNisi & Kluger 2000). Siten etenkin positiivinen, varmistava ja kannustava palaute näyttäytyy tärkeänä uusissa työtehtävissä.

Ehkä sillä tavalla, että jos itsellä ei vielä oo semmosta vahvaa itsetuntoo siinä asiassa ja sit saa kriittistä palautetta tai kokee epäonnistuvansa, niin sit siinä tulee ehkä semmone, että ”jaa, oonks mä nyt väärällä alalla, [...] kannattaakos mun tätä jatkaa,” toki sitten, jos tietää kuitenkin, et [...] ”kyl mä tän silti niinku klaaraan” ni, se ei ehkä niin sitte hetkauta. Kyllähän se positiivinen palaute kannustaa tavallaan enempi sitten siihen eteenpäin pyrkimiseen. Sit se negatiivinen palaute tai semmonen kritiikki, niin se vähä riippuu sitten ehkä tilanteesta. (H6AL, 7)

Haastatellut lähijohtajat eivät nostaneet palauteviestintää perehdytyksessä juuriin esiin. Ainoastaan yksi vastaaja uskoi, että palauteviestinnän tulisi mukautua organisaation jäsenen osaamistason perusteella. Tärkeää on huomioida, löytyykö perehdyttävältä henkilöltä aikaisempaa kokemusta työtehtävistä ja missä määrin hän työtehtäviään hallitsee. Kehittävä palaute saattaakin palvella etenkin niitä organisaation uusia jäseniä, joilla aikaisempaa työkokemusta löytyy, sillä he pystyvät jossain määrin tarjoamaan itselleen palautetta peilaamalla omaa suoriutumistaan aiempaan työkokemukseensa eivätkä siten kaipaa samoissa määrin varmistavaa palautetta.

Siinäkin pitää sitte tietää se vastapeluri, joka on siinä vaiheessa sitä, et hän kaipaa enemmänkin siihen omaan tekemiseen varmistusta, [...] mutta sit, jos ollaan siinä vaiheessa, et se oma työ on jo muuten varmaa, niin sit sellanen kaipaa enemmän ehkä pallottelua tai jotain, et missä hän vois kehittyä sitte lisää. (H1LJ, 4)

Kuten luvussa 5.1.2 tarkemmin käsiteltiin, lähijohtajan voi olla haastavaa antaa täsmällistä palautetta työnkuvan ollessa itsenäinen. Tällöin onkin tärkeää, että alainen on oma-aloitteinen palauteprosessissa ja pyytää palautetta. Vandenberghein ja hänen tutkimusryhmänsä (2021) mukaan organisaation uusien jäsenten palautehakuisuus hiipuu vähitellen, joka voi olla haitallista socialisaation kannalta. Palautteen hakemista edistämällä voidaan siten epäsuorasti vaikuttaa tulokkaiden sosialisoitumiseen ja sitoutumiseen.

5.3 Yhteenveto tuloksista

Alla esitettyyn yhteenvetotaulukkoon (TAULUKKO 3) on tiivistetty tutkimuksen tärkeimmät huomiot. Taulukossa kuvataan kohdeorganisaation alkutilanetta ja kehityskohteita. Taulukko on koostettu tutkimuksen teorian pohjalta.

TAULUKKO 3: Tulosten yhteenveto

| | Tilannekuvaus | Kehityskohteet |
|---|--|--|
| Organisaation palautekulttuuri | <ul style="list-style-type: none"> • Pääosin toimiva: rakentavaa, epämuodollista, positiivista ja kannustavaa palautetta korostava palautekulttuuri • Alaiset valtaosin tyytyväisiä • Lähijohtajat kokivat riittämättömänä etenkin horisontaalisesti ja organisaation ylemmältä johtoportaalta • Ylöspäin suuntautuva palaute vähäistä • Haasteina organisaation nopea kasvu, itsenäinen työskentely ja tiedonpuute | <ul style="list-style-type: none"> • Kollektiivisen luottamuksen rakentaminen • Symmetrisen viestinnän edistäminen • Palautteen merkityksen ja arvon korostaminen • Palautetaitojen kehittäminen • Vastuu organisaation jäsenille jakaa tietoa omasta suoriutumises-taan • Viestintäjärjestelmien suunnitteleminen ylöspäin suuntautuvan palauteviestinnän tukemiseksi |
| Lähijohtajien rakentamat palauteilma- piirit | <ul style="list-style-type: none"> • Pääosin toimivia • Hyvät lähijohtaja-alais-suhteet mahdollistavat avoimen viestinnän molempiin suuntiin, joka edesauttaa spontaanien palautetilanteiden muodostumista • Haasteina itsenäinen työskentely ja etätyöskentely | <ul style="list-style-type: none"> • Luottamuksellisten lähijohtaja-alais-suhteiden rakentaminen • Symmetrisen viestinnän edistäminen • Palautteen merkityksen ja arvon korostaminen • Palautetaitojen kehittäminen • Vastuu alaisille jakaa tietoa omasta suoriutumisestaan • Ylöspäin suuntautuvaan palauteviestintään kannustaminen |
| Palautesuuntautuneisuus | <ul style="list-style-type: none"> • Myönteinen suhtautuminen palautteeseen • Palaute mielletään tärkeäksi (motivaatio, työn merkityksellisyys, sitoutuminen, kehittyminen) | <ul style="list-style-type: none"> • Palautekulttuurin vahvistaminen • Oppimispainotteisten tavoitteiden asettaminen • Palautetaitojen kehittäminen |

| | | |
|-------------------------|--|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Palauteviestin laatu määrittää palautteen hyödyllisyyden ja miten siihen suhtaudutaan • Palautetilanteen onnistuminen vaikuttaa palautteen vastaanottamiseen ja miten sitä hyödynnetään | <ul style="list-style-type: none"> • Palautteen yksilöiminen |
| Palautehakuisuus | <ul style="list-style-type: none"> • Suoraa palautehakuisuutta vain ylhäältä alaspäin lähinnä muodollisten palautetilanteiden yhteydessä • Alaiset tulkitsivat epäsuoraa palautehakuisuutta ilmentäviä palautesignaaleita työympäristöstään lähijohtajia enemmän | <ul style="list-style-type: none"> • Palautekulttuurin vahvistaminen • Luottamuksellisten lähijohtaja-alaissuhteiden rakentaminen • Symmetrisen viestinnän edistäminen • Oppimispainotteisten tavoitteiden asettaminen • Palautetaitojen kehittäminen • Palautehakuisuuteen kannustaminen |

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA JATKOTUTKIMUS

6.1 Johtopäätökset

Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin Admicom Finland Oy:n palautekulttuuria eli organisaation sisäistä palauteviestintää. Organisaatiossa kesällä 2020 toteutettu kysely osoitti, etteivät organisaation jäsenet saa palautetta työstään säännöllisesti. Tutkimus toteutettiin laadullisella tutkimusmenetelmällä organisaation toiveesta kehittää palautekulttuuriaan. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, millaisena lähijohtajat ja alaiset kokevat palauteviestinnän työyhteisössään. Laajemmin tutkimuksen tavoitteena on esitellä palauteviestinnän kokemuksia suomalaisessa, nopeasti kasvavassa keskisuudessa organisaatiossa. Tutkimuksen tavoitteen mukaisesti, aihetta lähestyttiin kolmen tutkimuskysymyksen avulla. Tulokset mukailevat aiempaa palautetutkimusta suurelta osin, mutta tutkimuksessa ilmeni myös joitakin uusia ja mielenkiintoisia näkökulmia aiheeseen.

Aloitin tulosten tarkastelun tutkimuksen ensimmäisestä tutkimuskysymyksestä: *Miten lähijohtajat ja alaiset käsittävät palautteen*. Tutkimuksessa selvisi, että palautteeseen suhtaudutaan varsin myönteisesti ja organisaation jäsenet vaikuttavat olevan vahvasti palautesuuntautuneita. Vastauksissa korostui erityisesti positiivinen ja kannustava palaute, joka toimii huomionosoituksena ja tunnustuksena tehdystä työstä. Palaute nähdäänkin oleellisena osana työyhteisöä sen rakentaessa työn merkityksellisyyden kokemusta ja sitouttaessa henkilöstöä. Tutkimuksen tulokset saavat tukea aiemmasta tutkimuskirjallisuudesta, jossa palaute nähdään arvostuksen osoituksena ja eräänä tärkeänä tekijänä työn merkityksellisyyden rakentamisessa (ks. esim. Mone ym. 2011; De Boeck ym. 2019).

Palaute nähtiin myös tärkeänä sen kehittäessä organisaation jäsenten osuudesta. Siasin ja Wyersin (2001) mukaan palaute näyttäytyy erityisen arvokkaana organisaation uusille jäsenille. Tutkimuksessa selvisikin, että etenkin alaiset pitivät palautetta tärkeänä uusiin työtehtäviin perehdyttäessä. Palaute mahdollistaa ammattitaidon kehittymisen ja ohjaa työntekoa, mutta poistaa myös arvioitavan

henkilön epävarmuutta omasta suoriutumisesta ja pärjäämisestä. Perehdytys on myös merkittävä osa tulokkaan sosialisatiota, jonka onnistuminen on tärkeää sitoutumisen kannalta (Jokisaari ym. 2011, 4–5).

Palautetilanteessa näyttäytyi tärkeänä huomioida palautetta vastaanottavan henkilön aiempi työkokemus. Palautteen laatuun ja onnistumiseen vaikuttaakin palautetilanne, palauteviestin sisältö ja se, miten palaute annetaan. Laadukasta palauteviestiä kuvailtiin täsmälliseksi, henkilökohtaiseksi sekä uskottavaksi ja sen viestintä koettiin onnistuneeksi silloin, kun palaute annettiin rakentavasti, selkeästi ja oikea-aikaisesti. Tutkimuksen tulokset saavat tukea myös aiemmasta palautekirjallisuudesta (ks. esim. Leung ym. 2001; Steelman & Rutkowski 2004; Whitaker & Levy 2012; Son & Kim 2016; Borden ym. 2016).

Vastaajien määritelmät palautteesta näyttävät kuitenkin eroavan jossain määrin organisatorisen aseman perusteella. Alaiset tulkitsivat palautteeksi tutkimusaineiston mukaan varsin epämuodollista viestintää, kun lähijohtajat puolestaan kuvailivat ja painottivat selvästi muodollisempaa ja arvioivampaa palauteviestintää. Palautekirjallisuudessa on tarjottu monenlaisia määritelmiä palautteelle, mutta paljoakaan ei ole tutkittu palautteeseen liittyviä tulkintaeroja. Eräänä havainnollistavana esimerkkinä toimivat palautesignaalit, joiden avulla voidaan valottaa jossain määrin sitä, miten palautetietoa työyhteisössä tulkitaan.

Aiempi tutkimus on painottunut tarkastelemaan palautesignaaleja yleisellä tasolla (ks. esim. Ashford & Cummings 1983; Herold & Parsons 1985; Ashford 1986), eikä palautesignaaleja ole pyritty kategorisoimaan tai selvittämään, missä määrin organisaation jäsenet tulkitsevat niitä varsinaiseksi ja riittäväksi palautteeksi. Tutkimuksessa korostuivat organisaation muiden jäsenten välittämät palautesignaalit, joiden kautta voidaan antaa varsinaista, mutta jopa riittävää palautetta asiayhteydestä riippuen. Palautesignaalit jaoteltiin kolmeen ryhmään sen perusteella, olivatko palautesignaalit yleisesti hyväksytyjä, yleisesti tunnistettuja vai tulkinnanvaraisia. Erityisen kiinnostavana näyttäytyivät yleisesti tunnistetut ja tulkinnanvaraiset palautesignaalit, jotka jakoivat mielipiteitä organisatorisen aseman perusteella. Molempien ryhmien palautesignaalit ovat sanatonta viestintää, mutta ryhmiä erottaa viestinnän tapahtumapaikka. Yleisesti tunnistettuja palautesignaaleja voidaan välittää sähköisillä viestintälustoilla, kun taas tulkinnanvaraiset palautesignaalit viestitään kasvokkain.

Seuraavaksi vastaan toiseen tutkimuskysymykseen: *Miten lähijohtaja-alais-suhde vaikuttaa palauteviestintään*. Tutkimuksen mukaan avoimet ja kaverilliset lähijohtaja-alaisuuhteet helpottavat viestintää molempiin suuntiin, mutta samalla laskevat kynnyksiä myös palauteviestintään. Alaisia on lähijohtajien mukaan sitä helpompi lähestyä, mitä paremmin lähijohtaja heidät tuntee. Hyvien lähijohtaja-alaisuuhteiden luominen näyttäytyykin tärkeänä palauteviestinnän kannalta. Tämä tulos on yhdenmukainen aikaisemman akateemisen tutkimuksen tulosten kanssa (ks. esim. Anseel & Lievens 2007; Moss ym. 2009; Peng & Lin 2016; Borden ym. 2018).

Palauteviestintää tapahtuu lähijohtaja-alaisuuhteissa pääasiassa ylhäältä alaspäin lähijohtajilta alaisille eikä palautetta anneta juurikaan alhaalta ylöspäin oma-aloitteisesti. Lähijohtajat ovatkin pyytäneet palautetta alaisiltaan suoraan

muodollisten palautetilanteiden yhteydessä. Palautehakuisuutta ei tutkimusaineiston perusteella kuitenkaan esiinny alaisten suunnalta laisinkaan. Hakasen ja kollegoiden (2019, 29) mukaan palautehakuisuus ei ole juurtunut osaksi suomalaista työkuultuuria itsenäisen työskentelyn ja johtamiskulttuurin etäisyyden tai torjuvuuden vuoksi. Tämän tutkimuksen perusteella lähijohtaja-alaisuuslaatu ei kuitenkaan selitä alaisten passiivisuutta palauteprosessissa, vaan suurin syy lienee alaisten kokemus palautteen riittävydestä.

Palautehakuisuus näyttäytyy lähijohtaja-alaisuuslaatuissa kuitenkin tärkeänä palauteviestinnän lisäämiseksi. Lähijohtajan voi olla haasteellista tarjota laadukasta palautetta, mikäli alaisen työtehtävät ovat itsenäisiä tai hänellä ei ole niistä täyttä ymmärrystä. Täten arvioitavan henkilön tulisi itse tarjota tietoa suoriutumisestaan lähijohtajalleen, jotta palauteviesti voidaan muodostaa. Akateemisessa kirjallisuudessa symmetrinen viestintä (esim. Lee & Kim 2021), luottamukselliset lähijohtaja-alaisuuslaatu (esim. Choi, Moon & Nae 2014), alaiselle asetetut oppimispainotteiset tavoitteet (esim. VandeWalle ym. 2000) ja laadukas palaute (esim. Whitaker & Levy 2012) näyttävät rohkaisevan alaisia aktiivisuuteen palauteprosessissa.

Negatiivisen palautteen antaminen on osoittautunut aikaisemman tutkimuksen mukaan haasteelliseksi (ks. esim. Fisher 1979; Benedict & Levine 1988; Larson 1989; Baker ym. 2013). Siitä huolimatta, että lähijohtajat kuvailivat palautteen antamista yhdeksi työtehtäväksi muiden joukossa eikä sitä itsessään koettu haasteellisena, koettiin negatiivisen palautteen viestiminen kuitenkin jollain tapaa vaikeaksi. Lähijohtajat kantoivat huolta tulkintavirheiden ja väärinymmärrysten syntymisestä siitä huolimatta, että palautetilanteet ovat pääsääntöisesti sujuneet organisaatiossa hyvin.

Lopuksi tarkastelenkin palautetilanteiden muotoutumista organisaatiossa tarkemmin vastatakseni kolmanteen tutkimuskysymykseen: *Millaisina palautetilanteet työyhteisössä näyttäytyvät lähijohtajan ja alaisen näkökulmista*. Tutkimusaineistossa korostuivat epämuodolliset palautetilanteet, jotka ovat vastaajien mukaan sujuneet hyvin. Palautetilanteessa pyritään rakentamaan yhteisymmärrystä osapuolten välille symmetrisen viestinnän avulla, jolloin palautetilanteet ovat olleet kannustavia ja rakentavia niiden ohjauksessa palautetta vastaanottavaa henkilöä oikeaan suuntaan.

Tutkimuksessa selvisi, että kohdeorganisaatiossa työskentelevien lähijohtajien ja alaisten eroavat näkemykset palautteesta näyttävät vaikuttavan palautteen riittävydessä esiintyneisiin eriäviin kokemuksiin. Varsin odottamattomaksi tulokseksi osoittautuikin se, että haastatellut lähijohtajat kokivat palauteviestinnän riittämättömäksi, kun sen sijaan valtaosa haastatelluista alaisista kuvaili palautetta olevan tarpeeksi. Tutkimuksen tulos eroaa siten osittain aiemmasta tutkimuksesta ja vallitsevasta käsityksestä, että organisaatioissa palauteviestintä ei ole riittävää ja palautetta kaivataan enemmän (Hakanen ym. 2019, 56).

Tutkimuksen mukaan palauteviestintä yksikkö- ja tiimirajojen ulkopuolella näyttää vähäisenä. Etenkin lähijohtajien haastatteluissa korostui palauteviestinnän niukkuus horisontaalisesti ja organisaation ylemmältä johtoportaalta. Pohjimmiltaan vahva palautekulttuuri rakentuu organisaation jäsenten

keskinäiseen luottamukseen ja symmetriseen viestintään, joka mahdollistaa toimivan tiedonkulun organisaatiossa. Matala organisaatorakenne näyttää tutkimuksen perusteella helpottavan muiden organisaation jäsenten lähestymistä, mutta palautetta ei tästä huolimatta välttämättä uskalleta tai osata antaa.

Yhtenä haasteena näyttäytyykin ylöspäin suuntautuvan palautteen lisääminen. Tutkimuksen mukaan ylöspäin suuntautuvaa palautetta ei välttämättä uskalleta antaa epätoivottujen seurausten pelossa. Vertikaalisessa palauteviestinnässä valta-asema näyttääkin vaikuttavan jaettavaan tietoon myös aiemman tutkimuksen valossa (ks. esim. Tourish & Robson 2006; Payne 2014). Organisaation tehokas sisäinen viestintä ei yksinomaan ole organisaation johdon vastuulla (Mazzei 2010), mutta lähijohtajien ja ylemmän johdon viestiminen vaikuttaa organisaation sisäisen viestinnän symmetrisyyteen (Lee & Kim 2021) sen rakentamassa organisaation jäsenten välistä luottamusta. Organisaation kollektiivinen luottamus vapauttaa organisaation sisäiset viestintävirrat, jolloin viestintää tapahtuu kauttaaltaan, kumpaankin suuntaan. (Lehtonen 2000, 196–203.) Organisaation palautekulttuuria voidaan siten vahvistaa kehittämällä entistä avoimempi ja luottamuksellisempi viestintäilmapiiiri.

Organisaation symmetrisen sisäisen viestinnän edistäminen näyttäytyykin tutkimusaineiston perusteella oleellisena palauteviestinnän lisäämiseksi. Organisaation jakautuessa useaan eri yksikköön ja tiimiin, ei organisaation muilla jäsenillä välttämättä ole edellytyksiä antaa laadukasta palautetta oman yksikön ulkopuolisille henkilöille. Laadukkaan palauteviestinnän muodostaminen koetaankin haasteellisenä ja jopa mahdottomana, mikäli arvioitavan henkilön työtehtävistä ei ole tietoa tai täyttä ymmärrystä eikä siten täsmällistä palautetietoa voida tarjota. Viestinnän virratessa vapaasti organisaatiossa, edesauttaa se osaltaan palauteviestinnän vastavuoroisuutta, mutta myös palautehakuisuutta. Palauteprosessissa korostuu myös arvioitavan henkilön oma-aloitteisuus, jota organisaation sisäinen symmetrinen viestintä edesauttaa.

Tutkimuksessa selvisi, että palautetilanteita syntyy vähemmän, mikäli organisaation jäsenet eivät tunne toisiaan henkilökohtaisesti. Palauteviestintä koetaan helpommaksi sellaisten henkilöiden kanssa, joiden suhtautumista palautteeseen pystytään jollakin tapaa ennalta arvioimaan. Haasteellisenä nähtiinkin organisaation voimakkaan kasvun myötä nopeasti kasvanut henkilöstömäärä, joka on samalla lisännyt myös lähijohtajien suorien alaisten lukumäärää. Lähijohtajien rakentamat palauteilmapiiirit ovat vahvasti yhteydessä organisaation vahvaan palautekulttuuriin (ks. esim. Steelman ym. 2004; Mulder 2013) ja siten ne näyttävät merkittävää osaa organisaation sisäisen palauteviestinnän edistämässä.

Etätyöskentely on kuitenkin muuttanut päivittäistä viestintää vuoden 2020 aikana COVID19-pandemian myötä. Haastatteluaineistossa sähköisen viestinnän kuvailtiin vähentävän työyhteisössä tapahtuvaa epämuodollista viestintää viestinnän ollessa hyvin tiivistä ja informatiivista, joka on hankaloittanut myös uusiin organisaation jäseniin tutustumista. Epämuodollisen viestinnän vähentyessä, myös spontaania palauteviestintää tapahtuu vähemmän eikä palautetietoa

ole mahdollista tarkkailla fyysisessä työympäristössä kuten aiemmin. Palautetiedon tulkinta tapahtuukin etätyöskentelyaikana sähköisessä palauteympäristössä.

Tutkimuksessa selvisi, että alaiset olivat tyytyväisiä organisaatiossa käytettäviin palautekanaviin. Alaiset näyttivät tulkitsevan palautesignaaleja varsin tehokkaasti sähköisten viestintäalustojen kautta niiden toimiessa varsinaisena ja jopa riittävänä palautteena asiayhteydestä riippuen. Negatiivisen palautteen viestiminen kuitenkin kuvailtiin tarkemmaksi ja etenkin etäyhteyksin se vastaanotetaan mieluiten joko video- tai puhelinyhteydellä, niiden edistäessä kuuntelua, välitöntä palautetta ja keskustelua. Lähijohtajat kuitenkin kuvailivat etäyhteyden asettavan viestinnällisiä haasteita yhteydenpitoon. Sähköinen viestintä koettiin haasteellisena, mutta myös jollain tapaa riittämättömänä fyysisen läsnäolon jäädessä viestintäprosessista kokonaan pois.

Nopeasti kasvavassa organisaatiossa organisaation jäsenten välinen luottamus ja symmetrinen viestintä näyttäytyy erityisen tärkeänä vahvan palautekulttuurin kehittämiseksi. Myös Phelps kollegoineen (2007) on todennut, että organisaation laajentaessa hallintorakennettaan, tulee sen ensisijaisesti keskittyä ihmisten johtamiseen, jolla voidaan kannustaa muun muassa viestintään ja tiimityöskentelyyn. Lähijohtajien rakentamat palauteilmapiirit näyttäytyvätkin erityisen tärkeinä, mutta nopean kasvun myötä haasteelliseksi osoittautui lähijohtajien suorien alaisten lukumäärän kasvaminen. Lähijohtajan tarjoaman palautteen rinnalle voikin olla erityisen tärkeää rakentaa suotuisa kollegoiden välinen palauteilmapiiri, jotta säännöllinen palaute organisaatiossa voidaan varmistaa.

6.2 Käytännön kehitysehdotukset

Organisaation sisäinen palauteviestintä edellyttää organisaation jäsenten välistä luottamusta ja symmetristä viestintää. Organisaation sisäiset viestintäjärjestelmät tulisi suunnitella symmetristä viestintää tukeviksi, jotta viestinnän vapaa virtaaminen voidaan mahdollistaa organisaation sisällä. Organisaation jäseniä tulisi myös rohkaista tiedon jakamiseen, jotta olemassa oleva tieto saadaan hyödynnettyä. Palautteen merkityksen korostaminen organisaatiossa onkin yksi toimiva tapa vahvistaa palautekulttuuria (Sherf & Morrison 2020). Palautekäytännöt valuvat ylhäältä alaspäin koko organisaatioon (London & Smither 2002; Sparr & Sonnetag 2008; Dahling & O'Malley 2011), jolloin esimerkiksi ylemmän johdon esimerkillisyys voi olla toimiva tapa vaikuttaa organisaation jäsenten käsityksiin palautteen arvokkuudesta. Palautteen merkityksen iskostuessa organisaation jäsenille, palauteviestintään ja palautetiedon käsittelemiseen tietoisesti panostetaan enemmän. (London & Smither 2002.)

Kirjallisuudessa etenkin valmentavan johtajuuden toteuttaminen palautekulttuurin vahvistamiseksi on kerännyt suosiota (ks. esim. London & Smither 2002; Norris-Watts & Levy 2004; Steelman ym. 2004; Dahling & O'Malley 2011; Steelman & Wolfeld 2018). Valmentavan johtajuuden yhtenä tärkeänä ominaisuutena näyttäytyykin yksilöidyn ja säännöllisen palautteen tarjoaminen alaisen ammattitaidon kehittämiseksi. Tutkimuksessa kuitenkin ilmeni, että

palautetiedon tarjoaminen voi olla haasteellista itsenäisten työtehtävien vuoksi. Toimiva valmennussuhde perustuu symmetriseen viestintään sekä yhteistyöhön, joka luo luottamuksellisen suhteen lähijohtajan ja alaisen välille. Tehokkaat valmennussuhteet voivatkin palvella organisaation palautekulttuuria niiden edistessä palautehakuista käyttäytymistä, mutta myös palauteviestinnän vastavuoroisuutta.

Aiemman kirjallisuuden ja tämän tutkimuksen perusteella palautetiedon laatu ja palautetilanteen onnistuminen näyttää erityisen tärkeänä. Palautekulttuuria voidaan kehittää varustamalla lähijohtajat ja muut organisaation jäsenet tarvittavilla palautetaidoilla (London & Smither 2002). Siitä huolimatta, että palautetilanteet ovat sujuneet haastatteluaineiston perusteella pääosin hyvin, lähijohtajien haastatteluissa nousi esiin, että palautteen antamiseen kaivattiin tukea. Lähijohtajille voitaisiin tarjota palautetaitoihin keskittyvä koulutus, jonka avulla lähijohtajat voisivat saada itsevarmuutta palautteen antamiseen, joka osaltaan voi myös lisätä palauteviestintää. Valmennussuhteiden tukena voitaisiin hyödyntää myös Linderbaumin ja Levyn (2010) kehittämää palautesuuntautuneisuutta mittaavaa asteikkoa yksilöidyn palautteen muodostamiseksi.

6.3 Jatkotutkimusehdotukset ja tutkimuksen rajoitteet

Palautekulttuurista on tehty huomattava määrä tutkimusta. Ajankohtaista ja kiinnostavaa olisi selvittää pitkittäistutkimuksen keinoin, missä määrin organisaatioiden palautekulttuuria voidaan ylläpitää ja miten se onnistuu esimerkiksi henkilöstön vaihtuessa, organisaatorakenteen muuttuessa ja etätyöskentelyn yleistyessä. Palautekulttuuri on vahvasti yhteydessä palautesuuntautuneisuuden eikä vahvan palautekulttuurin omaava organisaatio välttämättä hyödytä juurikaan uusia organisaation jäseniä, mikäli he ovat heikosti palautesuuntautuneita (ks. esim. Anseel & Lievens 2007; Gabriel ym. 2014). Tämän tutkimuksen tulokset myös osoittivat, että haastatellut lähijohtajat kokivat viestinnän etäyhteyksin haastavammaksi, jolloin sekä palautekulttuurin että palautesuuntautuneisuuden ylläpitäminen ja vahvistaminen esimerkiksi valmentavan johtajuuden keinoin voi näyttäytyä mutkikkaana.

Mielenkiintoisena tutkimuskohteena näyttävät myös palautesignaalit, joita voitaisiin lähestyä määrällisin menetelmin yleistettävämmän tiedon tuottamiseksi. Palautesignaaleja koskeva tutkimuskirjallisuus painottuu aiheen yleiseen tasoon, eikä palautesignaalien kategorisointia tai sitä, missä määrin organisaation jäsenet tulkitsevat niitä varsinaiseksi ja riittäväksi palautteeksi, ole juurikaan tutkittu. Jatkotutkimuksen avulla tuotettu tieto voi olla merkittävää sähköisten viestintälustojen muodostaessa oman palauteympäristönsä.

Perinteisesti henkilöstöjohtamisen tutkimukset toteutetaan suurissa organisaatioissa eikä siten pienemmissä, nopeasti kasvavissa organisaatioissa ole tehty tutkimusta samoissa määrin (Phelps ym. 2007). Tämä tutkimus tuottikin alustavaa tietoa palautekulttuurin merkityksestä ja sen haasteista suomalaisessa, nopeasti kasvavassa keskisuudessa yrityksessä. Täten tutkimustulosten tueksi

tarvitaan lisää tutkimusta yleistettävämmän tiedon tuottamiseksi, joka näyttäytyy merkityksellisenä kotimaisten työpaikkojen syntyessä pieniin ja keskisuurin yrityksiin (Suomen Yrittäjät 26.1.2021).

Kohdeorganisaatio voisi hyötyä edellä esiteltyjen (luvussa 6.2) käytännön-toimenpiteiden hyödyntämisestä. Mielenkiintoista olisi seurata seurantatutkimuksen keinoin, miten palautekulttuuria ja palautesuuntautuneisuutta saadaan vahvistettua esimerkiksi lähijohtajien koulutusten tai valmentavan johtajuuden toteuttamisella. Organisaation lähtötilannetta voitaisiin kartoittaa esimerkiksi Steelmanin ja kollegoiden (2004) palauteympäristöä mittaavalla asteikolla ja Linderbaumin ja Levyn (2010) palautesuuntautuneisuutta mittaavalla asteikolla. Lisäksi tässä tutkimuksessa ei tarkasteltu kollegoiden rakentamia palauteilmapiirejä, jotka voivat näyttäytyä yhä tärkeämpänä nopeasti kasvavassa organisaatiossa lähijohtajien suorien alaisten määrän lisääntyessä. Aiemman tutkimuskirjallisuuden mukaan kollegat toimivat arvokkaana palautelähteenä organisaation uusille jäsenille lähijohtajien lisäksi (ks. esim. Sias & Wyers 2001; Young & Steelman 2014).

Tutkimusaineisto myös osoitti, että työnkuva vaikuttaa pitkälti siihen, milaista palautetta kaivataan ja missä määrin. Palautekulttuurin vahvistaminen etenee lähijohtajien muodostamien palauteilmapiirien kautta (Peng & Lin 2016), jolloin aihetta voisikin olla hyödyllistä lähestyä määrällisen tutkimuksen keinoin edellä mainittujen asteikkojen avulla. Arvokasta tietoa voidaan kerätä yksiköittäin tai tiimeittäin, jolloin resursseja on mahdollista kohdistaa järkevästi palautekulttuurin kehittämiseksi. Määrällisellä tutkimuksella voidaan tuottaa yleistettävää tietoa, minkä avulla on mahdollista muodostaa laajempi kuva aiheesta.

Tutkimukseen liittyy rajoitteita, joista suurimpana näyttäytyy ulkoinen validiteetti. Tutkimus toteutettiin laadullisella tutkimusmenetelmällä, minkä tarkoituksena ei ole yleistettävän tiedon hankkiminen eikä siten tutkimuksen tulosten yleistäminen laajempaan populaatioon ole mielekästä. Olen pyrkinyt lisäämään tutkimuksen pätevyyttä aineistotriangulaation avulla. Haastattelututkimuksen rajoitteena näyttäytyy myös tutkimukseen osallistuvien henkilöiden kyky reflektoida omia kokemuksiaan ja näiden kokemusten sanallinen viestiminen haastattelijalle (Polkinghorne 2005). Lisäksi tutkimukseen on väistämättä vaikuttanut myös oma subjektiivisuuteni ja nykyinen työsuhteeni kohdeorganisaatiossa. Olen työskennellyt yhdessä organisaation tiimeistä vuoden 2020 helmikuusta lähtien pääosin osa-aikaisesti opiskelujeni ohella. Noudattamalla hyviä tieteellisiä käytäntöjä tutkimuksen suorittamisessa olen pyrkinyt minimoimaan näitä vaikutuksia.

LÄHTEET

- Aguinis, H., Gottfredson, R. K. & Joo, H. 2012. Delivering effective performance feedback: The strengths-based approach. *Business Horizons* 55 (2), 105-111.
- Anseel, F. & Lievens, F. 2007. The Long-Term Impact of the Feedback Environment on Job Satisfaction: A Field Study in a Belgian Context. *Applied Psychology* 56 (2), 254-266.
- Ashford, S. J. 1986. Feedback-Seeking in Individual Adaptation: A Resource Perspective. *The Academy of Management Journal* 29 (3), 465-487.
- Ashford, S. J. 1993. The Feedback Environment: An Exploratory Study of Cue Use. *Journal of Organizational Behavior* 14 (3), 201-224.
- Ashford, S. J., Blatt, R. & VandeWalle, D. 2003. Reflections on the Looking Glass: A Review of Research on Feedback-Seeking Behavior in Organizations. *Journal of Management* 29 (6), 773-799.
- Ashford, S. J. & Cummings, L. L. 1983. Feedback as an individual resource: Personal strategies of creating information. *Organizational Behavior and Human Performance* 32 (3), 370-398.
- Ashford, S. J. & Tsui, A. S. 1991. Self-Regulation for Managerial Effectiveness: The Role of Active Feedback Seeking. *Academy of Management Journal* 34 (2), 251-280.
- Atwater, L. & Waldman, D. 1998. 360 Degree Feedback and Leadership Development. *Leadership Quarterly* 9 (4), 423-426.
- Atwater, L. E., Waldman, D. A., Atwater, D. & Cartier, P. 2000. An upward feedback field experiment: Supervisors' cynicism, reactions, and commitment to subordinates. *Personnel Psychology* 52 (2), 275-297.
- Aula, P. 2000. Dynaaminen duo: Organisaation kulttuurit ja viestintä. Teoksessa Aula, P. & Hakala, S. (toim.) *Kolmet kasvot*. Helsinki: Loki-kirjat, 27-49.
- Aula, P. & Mantere, S. 2005. *Hyvä yritys: strateginen maineenhallinta*. Helsinki: WSOY.
- Aula, P. 2008. Organisaatioviestinnän merkitys: tuleeko hyvä käytäntö aina hyvästä teoriasta? Teoksessa Aula, P. (toim.) *Kivi vai katedraali: Organisaatioviestintä teoriasta käytäntöön*. Porvoo: Infor Oy, 11-25.
- Auvinen, T. & Lämsä, A-M. 2020. Henkilöstöjohtamisen trendit digitalisoituvassa toimintaympäristössä. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies* 25 (1), 14-26.
- Baker, A., Perreault, D., Reid, A. & Blanchard, C. M. 2013. Feedback and organizations: Feedback is good, feedback-friendly culture is better. *Canadian Psychology/Psychologie canadienne* 54 (4), 260-268.
- Baker Rosa, N. M. & Hastings, S. O. 2018. Managing Millennials: looking beyond generational stereotypes. *Journal of Organizational Change Management* 31 (4), 920-930.
- Baron, R. A. 1996. "La Vie En Rose" Revisited: Contrasting Perceptions of Informal Upward Feedback Among Managers and Subordinates. *Management Communication Quarterly* 9 (3), 338-348.

- Bauer, T. N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D. M. & Tucker, J. S. 2007. Newcomer adjustment during organizational socialization: A meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods. *Journal of Applied Psychology* 92 (3), 707–721.
- Becker, T. E. & Klimoski, R. J. 1989. A Field Study of the Relationship Between the Organizational Feedback Environment and Performance. *Personnel Psychology* 42, 343–358.
- Benedict, M. E. & Levine, E. L. 1988. Delay and Distortion: Tacit Influences on Performance Appraisal Effectiveness. *Journal of Applied Psychology* 73 (3), 507–514.
- Berlin, S. 2008. Innostava, lannistava, helpottava palaute: Alaisten kokemuksiä ja näkemyksiä esimiehen ja alaisen välisestä palautevuorovaikutuksesta. Vaasan yliopisto. Liiketaloustieteen väitöskirja.
- Borden, L., Levy, P. E. & Silverman, S. B. 2018. Leader Arrogance and Subordinate Outcomes: the Role of Feedback Processes. *Journal of Business and Psychology* 33 (3), 345–364.
- Burke, R. & Ng, E. 2006. The changing nature of work and organizations: implications for human resource management. *Human Resource Management Review* 16 (2), 86–94.
- Bush, T. 2007. Authenticity in research – reliability, validity and triangulation. Teoksessa Briggs, A. R. J. & Coleman, M. (toim.) *Research Methods in Educational Leadership and Management*. 2. painos. Kalifornia: Sage, 91–105.
- Chen, Z., Lam, W. & Zhong, J. A. 2007. Leader-member exchange and member performance: a new look at individual-level negative feedback-seeking behavior and team-level empowerment climate. *The Journal of applied psychology* 92 (1), 202–212.
- Chiaburu, D. S. & Harrison, D. A. 2008. Do peers make the place? Conceptual synthesis and meta-analysis of coworker effects on perceptions, attitudes, OCBs, and performance. *The Journal of Applied Psychology* 93 (5), 1082–1103.
- Choi, B. K., Moon, H. K. & Nae, E. Y. 2014. Cognition- and Affect-Base Trust and Feedback-Seeking Behavior: The Roles of Value, Cost, and Goal Orientations. *The Journal of Psychology* 148 (5), 603–620.
- Chong, J. X. Y., Beenen, G., Gagné, M. & Dunlop, P. D. 2021. Satisfying Newcomers' Needs: The Role of Socialization Tactics and Supervisor Autonomy Support. *Journal of Business and Psychology* 36, 315–331.
- Dahling, J. J., Chau, S. L. & O'Malley, A. L. 2012. Correlates and Consequences of Feedback Orientation in Organizations. *Journal of Management* 38 (2), 531–546.
- Dahling, J. J. & O'Malley, A. L. 2011. Supportive Feedback Environments Can Mend Broken Performance Management Systems. *Industrial and Organizational Psychology* 4 (2), 201–203.

- Dahling, J., O'Malley, A. L. & Chau, S. L. 2015. Effects of feedback motives on inquiry and performance. *Journal of Managerial Psychology* 30 (2), 199–215.
- Dahling, J. J., Taylor, S. R., Chau, S. L. & Dwight, S. A. 2016. Does Coaching Matter? A Multilevel Model Linking Managerial Coaching Skill and Frequency to Sales Goal Attainment. *Personnel Psychology*, 69 (4), 863–894.
- De Boeck, G., Dries, N. & Tierens, H. 2019. The Experience of Untapped Potential: Towards a Subjective Temporal Understanding of Work Meaningfulness. *Journal of Management Studies* 56 (3), 529–557.
- DeNisi, A. S. & Kluger, A. 2000. Feedback effectiveness: Can 360-degree appraisals be improved? *Academy of Management Perspectives* 14 (1), 129–139.
- De Stobbeleir, K., Ashford, S. & Zhang, C. 2020. Shifting focus: Antecedents and outcomes of proactive feedback seeking from peers. *Human Relations* 73 (3), 303–325.
- Duriau, V. J., Reger, R. K. & Pfarrer, M. D. 2007. A Content Analysis of the Content Analysis Literature in Organization Studies: Research Themes, Data Sources, and Methodological Refinements. *Organizational Research Methods* 10 (1), 5–34.
- Fedor, D. B., Davis, W. D., Maslyn, J. M. & Mathieson, K. 2001. Performance improvement efforts in response to negative feedback: the roles of source power and recipient self-esteem. *Journal of Management* 27 (1), 79–97.
- Fisher, C. D. 1979. Transmission of Positive and Negative Feedback to Subordinates: A Laboratory Investigation. *Journal of Applied Psychology* 64 (5), 533–540.
- Gabriel, A. S., Frantz, N. B., Levy, P. E. & Hilliard, A. W. 2014. The supervisor feedback environment is empowering, but not all the time: Feedback orientation as a critical moderator. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 87 (3), 487–506.
- Gajendran, R. S., Harrison, D. A. & Delaney - Klinger, K. 2015. Are telecommuters remotely good citizens? Unpacking telecommuting's effects on performance via i - deals and job resources. *Personnel Psychology* 68 (2), 353 - 393.
- Gajendran, R. S. & Joshi, A. 2012. Innovation in globally distributed teams: The role of LMX, communication frequency, and member influence on team decisions. *Journal of Applied Psychology* 97 (6), 1252–1261.
- Goodman, J. S., Wood, R.E. & Hendrickx, M. 2004. Feedback specificity, exploration, and learning. *Journal of Applied Psychology* 89 (2), 248–262.
- Govaerts, N., Kyndt, E., Dochy, F. & Baert, H. 2011. Influence of learning and working climate on the retention of talented employees. *Journal of Workplace Learning* 23 (1), 35–55.
- Gregory, J. B. & Levy, P. E. 2010. Employee coaching relationships: enhancing construct clarity and measurement. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice* 3 (2), 109–123.

- Gregory, J. B. & Levy, P. E. 2011. It's not me, it's you: A multilevel examination of variables that impact employee coaching relationships. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research* 63 (2), 67–88.
- Gregory, J. B. & Levy, P. E. 2012. Employee feedback orientation: implications for effective coaching relationships, *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice* 5 (2), 86–99.
- Greller, M. M. & Herold, D. M. 1975. Sources of Feedback: A Preliminary Investigation. *Organizational Behavior and Human Performance* 13 (2), 244–256.
- Grunig, J. E. 2006. Furnishing the edifice: Ongoing research on public relations as a strategic management function. *Journal of Public Relations Research* 18 (2), 151–176.
- Gursoy, D., Maier, T. A. & Chi, C. G. 2008. Generational differences: An examination of work values and generational gaps in the hospitality workforce. *International Journal of Hospitality Management* 27, 448–458.
- Hakanen, J., Hakonen, A., Seppälä, P. & Viitala, R. 2019. Uudistu ja onnistu hyvällä henkilöstöjohtamisella. Suomen Kuntaliitto: Helsinki.
- Hakanen, J., Harju, L., Seppälä, P., Laaksonen, A. & Pahkin, K. 2012. Kohti innostuksen spiraaleja. Juvenus Print: Tampere.
- Hanser, L. M. & Muchinsky, P. M. 1978. Work as an information environment. *Organizational Behavior & Human Performance* 21 (1), 47–60.
- Hattie, J. & Timperley, H. 2007. The Power of Feedback. *Review of Educational Research* 77 (1), 81–112.
- Hays, J. C. & Williams, J. R. 2011. Testing multiple motives in feedback seeking: The interaction of instrumentality and self protection motives. *Journal of Vocational Behavior* 79, 496–504.
- Hellman, V. 22.4.2020. Milleniaalit havittelemassa merkityksellisyyttä. Suomen Ekonomit. Haettu osoitteesta:
<https://www.ekonomit.fi/blogi/milleniaalit-havittelemassa-merkityksellisyytta/#c3220397>, katsottu 7.3.2021.
- Herold, D. M. & Fedor, D. B. 2003. Individual differences in feedback propensities and training performance. *Human Resource Management Review* 13 (4), 675–689.
- Herold, D. M. & Parsons, C. K. 1985. Assessing the Feedback Environment in Work Organizations: Development of the Job Feedback Survey. *Journal of Applied Psychology* 70 (2), 290–305.
- Hershat, A. & Epstein, M. 2010. Millennials and the World of Work: An Organization and Management Perspective. *Journal of Business and Psychology* 25, 211–223.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2014. Tutki ja kirjoita. 19. painos. Porvoo: Tammi.

- Ilgen, D. R., Fisher, C. D. & Taylor, M. S. 1979. Consequences of Individual Feedback on Behavior in Organizations. *Journal of Applied Psychology* 64 (4), 349–371.
- Jaworski, B. J. & Kohli, A. K. 1991. Supervisory Feedback: Alternative Types and Their Impact on Salespeople's Performance and Satisfaction. *Journal of Marketing Research* 28 (2), 190–201.
- Jiang, L. & Johnson, M. J. 2018. Meaningful Work and Affective Commitment: A Moderated Mediation Model of Positive Work Reflection and Work Centrality. *Journal of Business and Psychology* 33 (4), 545–558.
- Johnson, J. D., Donohue, W. A., Atkin, C. K. & Johnson, S. 1994. Differences Between Formal and Informal Communication Channels. *Journal of Business Communication* 31 (2), 111–122.
- Jokisaari, M. & Nurmi, J. 2009. Change in Newcomers' Supervisor Support and Socialization Outcomes after Organizational Entry. *The Academy of Management Journal*, 52 (3), 527–544.
- Jokisaari, M., Toppinen-Tanner, S., Wallin, M., Varje, P., Hakanen, J. & Vuori, J. 2011. Nuorten työntekijöiden sosiaalisaatio työpaikoilla: Sosiaalisten suhteiden, hyvinvoinnin ja perehdytyksen merkitys. Työterveyslaitos: Helsinki.
- Kahai, S. S., Huang, R. & Jestice, R. J. 2012. Interaction Effect of Leadership and Communication Media on Feedback Positivity in Virtual Teams. *Group & Organization Management* 37(6), 716–751.
- Kang, M. & Sung, M. 2017. How symmetrical employee communication leads to employee engagement and positive employee communication behaviors: The mediation of employee-organization relationships. *Journal of Communication Management* 21 (1), 82–102.
- Kilburn, B. & Cates, T. 2010. Leader behavior: gatekeeper to voluntary upward feedback. *Management Research Review*, 33 (9), 900–910.
- Kluger, A. N. & DeNisi, A. 1996. The effects of feedback interventions on performance: A historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory. *Psychological Bulletin* 119 (2), 254–284.
- Koho, S., 1.11.2017. Palautteen antaminen on vaikea laji – näin kehityt siinä. *Talouselämä*. Haettu osoitteesta: <https://www.talouselama.fi/uutiset/palautteen-antaminen-on-vaikea-laji-nain-kehityt-siina/6f6b21b0-4ef3-3341-aa5e-5b12c7ad109c>, katsottu 7.3.2021.
- Komonen, M. 15.10.2018. Sosiaalipsykologi lyttää työelämän yleisen palautteenantotavan – ”Pahimmillaan vähätellään vakavia asioita”. *Duunitori*. Haettu osoitteesta: <https://duunitori.fi/tyoelama/negatiivisen-palautteen-dilemma>, katsottu 7.3.2021.
- Kuchinke, K. P. 2000. The Role of Feedback in Management Training Settings. *Human Resource Development Quarterly* 11 (4), 381–401.
- Lam, L. W., Peng, K. Z., Wong, C-S. & Lau, D. C. 2017. Is More Feedback Seeking Always Better? Leader-Member Exchange Moderates the

- Relationship Between Feedback-Seeking Behavior and Performance. *Journal of Management* 43 (7), 2195–2217.
- Larson, J. R. 1984. The performance feedback process: A preliminary model. *Organizational Behavior & Human Performance* 33 (1), 42–76.
- Larson, J. 1989. The Dynamic Interplay between Employees' Feedback-Seeking Strategies and Supervisors' Delivery of Performance Feedback. *The Academy of Management Review* 14 (3), 408–422.
- Lee, Y. & Kim, J. 2021. Cultivating employee creativity through strategic internal communication: The role of leadership, symmetry, and feedback seeking behaviors. *Public Relations Review* 47 (1), 1–11.
- Lehtonen, J. 2000. Toimiva viestintä: Yrityksen aineetonta pääomaa. Teoksessa Aula, P. & Hakala, S. (toim.) *Kolmet kasvot*. Helsinki: Loki-kirjat, 187–210.
- Leung, K., Su, S. & Morris, M. W. 2001. When is criticism not constructive? The roles of fairness perceptions and dispositional attributions in employee acceptance of critical supervisory feedback. *Human Relations* 54 (9), 1155–1187.
- Levy, P. E., Cober, R. T. & Miller, T. 2002. The Effect of Transformational and Transactional Leadership Perceptions on Feedback-Seeking Intentions. *Journal of Applied Social Psychology* 32 (8), 1703–1720.
- Levy, P. E. & Williams, J. R. 2004. The Social Context of Performance Appraisal: A Review and Framework for the Future. *Journal of Management* 30 (6), 881–905.
- Linderbaum, B. A. & Levy, P. E. 2010. The Development and Validation of the Feedback Orientation Scale (FOS). *Journal of Management* 36 (6), 1372–1405.
- London, M. & Smither, J. W. 2002. Feedback orientation, feedback culture, and the longitudinal performance management process. *Human Resource Management Review* 12 (1), 81–100.
- Luthans, K. 2000. Recognition: A Powerful, but often Overlooked, Leadership Tool to Improve Employee Performance. *The Journal of Leadership Studies* 7 (1), 31–39.
- Mazzei, A. 2010. Promoting active communication behaviours through internal communication. *Corporate Communications: An International Journal* 15 (3), 221–234.
- Men, L. R. 2014. Strategic Internal Communication: Transformational Leadership, Communication Channels, and Employee Satisfaction. *Management Communication Quarterly* 28 (2), 264–284.
- Men, L. & Yue, C. A. 2019. Creating a positive emotional culture: Effect of internal communication and impact on employee supportive behaviors. *Public Relations Review* 45, 1–12.
- Mishra, K., Boyton, L. & Mishra, A. 2014. Driving employee engagement: the expanded role of internal communications. *International Journal of Business Communication* 51 (2), 183–202.

- Mone, E., Eisinger, C., Guggenheim, K., Price, B. & Stine, C. 2011. Performance Management at the Wheel: Driving Employee Engagement in Organizations. *Journal of Business and Psychology* 26 (2), 205–212.
- Montani, F., Boudrias, J. S. & Pigeon, M. 2020. Employee recognition, meaningfulness and behavioural involvement: test of a moderated mediation model. *The International Journal of Human Resource Management* 31 (3), 356–384.
- Moss, S. E., Sanchez, J. I., Brumbaugh, A. M. & Borkowski, N. 2009. The Mediating Role of Feedback Avoidance Behavior in the LMX–Performance Relationship. *Group & Organization Management*, 34 (6), 645–664.
- Moss, S. E., Valezi, E. R. & Taggart W. 2003. Are you hiding from your boss? The development of a taxonomy and instrument to assess the feedback management behaviors of good and bad performers. *Journal of Management* 29 (4), 487–510.
- Mueller, B. & Lee, J. 2002. Leader-Member Exchange and Organizational Communication Satisfaction in Multiple Contexts. *Journal of Business Communication* 39 (2), 220–224.
- Mulder, R. H. 2013. Exploring feedback incidents, their characteristics and the informal learning activities that emanate from them. *European Journal of Training and Development* 37 (1), 49–71.
- Mulder, R. H. & Ellinger, A. D. 2013. Perceptions of quality of feedback in organizations: Characteristics, determinants, outcomes of feedback, and possibilities for improvement: introduction to a special issue. *European Journal of Training and Development* 37 (1), 4–23.
- Nesbit, P. L. 2012. The Role of Self-Reflection, Emotional Management of Feedback, and Self-Regulation Processes in Self-Directed Leadership Development. *Human Resource Development Review* 11(2), 203–226.
- Ng, E. S. W., Schweitzer, L. & Lyons, S. T. 2010. New Generation, Great Expectations: A Field Study of the Millennial Generation. *Journal of Business and Psychology* 25, 281–292.
- Norris-Watts, C. & Levy, P. E. 2004. The mediating role of affective commitment in the relation of the feedback environment to work outcomes. *Journal of Vocational Behavior* 65 (3), 351–365.
- Nykänen, M. 23.8.2018. Nuori työntekijä haluaa palautetta ja kannustavan työyhteisön. Työterveyslaitos. Haettu osoitteesta: <https://www.ttl.fi/nuori-tyontekija-haluaa-palautetta-ja-kannustavan-tyoyhteison/>, katsottu 19.2.2021.
- O'Malley, A. L. & Gregory, J. B. 2011. Don't Be Such a Downer: Using Positive Psychology to Enhance the Value of Negative Feedback. *The Psychologist-Manager Journal* 14 (4), 247–264.
- Payne, H. 2014. Examining the Relationship Between Trust in Supervisor–Employee Relationships and Workplace Dissent Expression. *Communication Research Reports* 31 (2), 131–140.

- Peng, J-C. & Lin, J. 2016. Linking supervisor feedback environment to contextual performances: The mediating effect of leader-member exchange. *Leadership & Organization Development Journal* 37 (6), 802-820.
- Phelps, R., Adams, R. & Bessant, J. 2007. Life cycles of growing organizations: A review with implications for knowledge and learning. *International Journal of Management Reviews* 9 (1), 1-30.
- Podsakoff, P. M. & Farh, J-L. 1989. Effects of feedback sign and credibility on goal setting and task performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 44 (1), 45-67.
- Polkinghorne, D. E. 2005. Language and meaning: Data collection in qualitative research. *Journal of Counseling Psychology* 52 (2), 137-145.
- Qian, S., Liu, Y. & Chen, Y. 2020. Leader humility as a predictor of employees' feedback-seeking behavior: The intervening role of psychological safety and job insecurity. *Current Psychology*.
- Rasheed, A., Khan, S-U., Rasheed, M. F. & Munir, Y. 2015. The Impact of Feedback Orientation and the Effect of Satisfaction With Feedback on In - Role Job Performance. *Human Resource Development Quarterly* 26 (1), 31-51.
- Raver, J. L., Jensen, J. M., Lee, J. & O'Reilly, J. 2012. Destructive Criticism Revisited: Appraisals, Task Outcomes, and the Moderating Role of Competitiveness. *Applied Psychology* 61 (2), 177-203.
- Rinta-Tassi, M. 18.12.2018. Pomon palaute voi saada työntekijän loistamaan tai repiä itsetunnon riekaleiksi. YLE Uutiset. Haettu osoitteesta: <https://yle.fi/uutiset/3-10560637>, katsottu 7.3.2021.
- Roos-Cabrera, I. 2014. Palautteen monimerkityksisyys johtaja-alaisuudessa. Prologos ry:n 25-vuotisjuhlakongressi. Haettu osoitteesta: <https://puheviestinnanpaivat2014.wordpress.com/tietoja/tyoryhmat/tyoryhma-1-tyoelaman-vuorovaikutus/inkeri-roos-palautteen-monimerkityksisyys-johtaja-alaisuudessa/>, katsottu 12.4.2021.
- Saks, A. M. & Ashford, B. E. 1997. Organizational Socialization: Making Sense of the Past and Present as a Prologue for the Future. *Journal of Vocational Behavior* 51 (2), 234-279.
- Saks, A. M. & Gruman, J. A. 2011. Getting newcomers engaged: the role of socialization tactics. *Journal of Managerial Psychology* 26 (5), 383-402.
- Santra, T. & Giri, V. 2009. Analyzing Computer-Mediated Communication and Organizational Effectiveness. *The Review of Communication* 9 (1), 100-109.
- Sarkkinen, M. 20.3.2017. Palaute on työelämän pienin suuri asia. Työterveyslaitos. Haettu osoitteesta: <https://www.ttl.fi/tyopiste/palaute-on-tyoelaman-pienin-suuri-asia/>, katsottu 7.3.2021.
- Scott, C. R. & Rains, S. A. 2005. Anonymous Communication in Organizations: Assessing Use and Appropriateness. *Management Communication Quarterly* 19 (2), 157-197.

- Sherf, E. N., Gajendran, R. S. & Posner, B. Z. 2020. Seeking and finding justice: Why and when managers' feedback seeking enhances justice enactment. *Journal of Organizational Behavior*, 1–26.
- Sherf, E. N. & Morrison, E. W. 2020. I Do Not Need Feedback! Or Do I? Self-Efficacy, Perspective Taking, and Feedback Seeking. *Journal of Applied Psychology* 105 (2), 146–165.
- Sias, P. M. & Wyers, T. D. 2001. Employee uncertainty and information-seeking in newly formed expansion organizations. *Management Communication Quarterly* 14 (4), 549–573.
- Smola, K. W. & Sutton, C. D. 2002. Generational differences: revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior* 23 (4), 363–382.
- Son, S. & Kim, D-Y. 2016. The Role of Perceived Feedback Sources' Learning-Goal Orientation on Feedback Acceptance and Employees' Creativity. *Journal of Leadership & Organizational Studies* 23 (1), 82–95.
- Sparr, J. L. & Sonnentag, S. 2008. Feedback environment and well-being at work: The mediating role of personal control and feelings of helplessness. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 17 (3), 388–412.
- Steele, G. A. & Plenty, D. 2015. Supervisor-Subordinate Communication Competence and Job and Communication Satisfaction. *International Journal of Business Communication* 52 (3), 294–318.
- Steger, M. F., Littman-Ovadia, H., Miller, M., Menger, L. & Rothmann, S. 2013. Engaging in Work Even When It Is Meaningless: Positive Affective Disposition and Meaningful Work Interact in Relation to Work Engagement. *Journal of Career Assessment* 21 (2), 348–361.
- Steelman, L. A., Levy P. E. & Snell, A. F. 2004. The Feedback Environment Scale: Construct Definition, Measurement, and Validation. *Educational and Psychological Measurement*, 64, 165–184.
- Steelman, L. A. & Rutkowski, K. A. 2004. Moderators of Employee Reactions to Negative Feedback. *Journal of Managerial Psychology* 19 (1), 6–18.
- Steelman, L. A. & Wolfeld, L. 2018. The Manager as Coach: The Role of Feedback Orientation. *Journal of Business and Psychology* 33 (1), 41–53.
- Suomen Yrittäjät. 26.1.2021. Yrittäjyys Suomessa. Suomen Yrittäjät. Haettu osoitteesta: <https://www.yrittajat.fi/suomen-yrittajat/yrittajyys-suomessa-316363>, katsottu 23.5.2021.
- Tourish, D. & Robson, P. 2006. Sensemaking and the Distortion of Critical Upward Communication in Organizations. *Journal of Management Studies* 43 (4), 711–730.
- Tsui, A. S. & Ashford, S. J. 1994. Adaptive Self-regulation: A Process View of Managerial Effectiveness. *Journal of Management* 20 (1), 93–121.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 2. painos. Helsinki: Tammi.
- Valkama, H. 22.1.2020. Nuoret työntekijät ovat epälojaaleja ja kärsimättömiä – mutta paljon parempia työntekijöitä kuin vanhempansa. YLE Uutiset. Haettu osoitteesta: <https://yle.fi/uutiset/3-11158277>, katsottu 7.3.2021.

- Vandenberghe, C., Landry, G., Bentein, K., Anseel, F., Mignonac, K. & Roussel, P. 2021. A Dynamic Model of the Effects of Feedback-Seeking Behavior and Organizational Commitment on Newcomer Turnover. *Journal of Management* 47 (2), 519–544.
- Van der Rijt, J., Van den Bossche, P. & Segers, M. S. R. 2013. Understanding informal feedback seeking in the workplace: The impact of the position in the organizational hierarchy. *European Journal of Training and Development* 37 (1), 72–85.
- VandeWalle, D. 2003. A goal orientation model of feedback-seeking behavior. *Human Resource Management Review* 13 (4), 581–604.
- VandeWalle, D., Ganesan, S., Challagalla, G. N. & Brown S. P. 2000. An integrated model of feedback-seeking behavior: disposition, context, and cognition. *Journal of Applied Psychology* 85 (6), 996–1003.
- Van Dierendonck, D., Haynes, C., Borrill, C. & Stride, C. 2007. Effects of upward feedback on leadership behavior toward subordinates. *Journal of Management Development* 26 (3), 228–238.
- Vasama, T. 19.11.2017. Näin milleniaalit muuttavat työ-elämää: He ovat kärsimättömiä, konservatiivisia ja kyseen-alaistavia, mutta ”hyvinkin lojaaleja jos työnantaja tekee oikeat asiat”. *Helsingin Sanomat*. Haettu osoitteesta: <https://www.hs.fi/ura/art-2000005453604.html>, katsottu 7.3.2021.
- Vos, M. & Schoemaker, H. 2011. *Integrated Communication: Concern, Internal and Marketing Communication*. 4. painos. Haag: Eleven International Publishing.
- Walker, A. G. & Smither, J. W. 1999. A Five-Year Study of Upward Feedback: What Managers Do With Their Results Matters. *Personnel Psychology*, 52 (2), 393–423.
- Whitaker, B. G. & Levy, P. 2012. Linking feedback quality and goal orientation to feedback seeking and job performance. *Human Performance* 25 (2), 159–178.
- White, M. D. & Marsh, E. E. 2006. *Content Analysis: A Flexible Methodology*. *Library Trends* 55 (1), 22–45.
- Young, S. F. & Steelman, L. A. 2014. The role of feedback in supervisor and workgroup identification. *Personnel Review* 43 (2), 228–245.
- Zia, M. Q., Bashir, M. A., Mangi, R. A. & Shamsi, A. F. 2021. A person-situation perspective of informal learning: the role of supervisor feedback environment. *European Journal of Training and Development* <https://doi.org/10.1108/EJTD-09-2020-0142>.

LIITTEET

Liite 1. Haastattelukutsu

Hei,

teen pro gradu -tutkielmaa Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulun johtamisen oppiaineeseen. Tutkin lähijohtajien ja alaisten kokemuksia palauteviestinnästä Admicom Finland Oy:ssä. Tarkoituksena on kehittää palautekulttuuria tutkimustulosten perusteella. Työni ohjaajana toimii yliopistonlehtori, dosentti Tommi Auvinen (tommi.p.auvinen@jyu.fi). Työni on määrä valmistua keväällä 2021.

Kerään tutkimusaineiston teemahaastatteluilla etäyhteyksin vallitsevan koronatilanteen vuoksi. Haastattelun arvioitu kesto on puolesta tunnista tuntiin ja niihin on henkilöstöpäällikön lupa käyttää työaika. Tarkoitukseni on haastatella sekä lähijohtajia että alaisia, jotta molempien osapuolten näkökulmat saadaan kuuluviin.

Haastattelunauhoitukset tallennetaan kirjalliseen muotoon, jonka jälkeen ne hävitetään. Kaikki haastattelut tapahtuvat nimettöminä ja tutkimuksen teossa noudatetaan eettisen tutkimuksen vaatimuksia sekä salassapitosäädöksiä. Tutkimusaineiston sisältöä ei luovuteta muille.

Osallistumalla haastatteluun autat minua keräämään aineistoa ja tuet valmistumistani sekä myös palauteviestinnän kehittämistä työyhteisössä. Haastatteluun osallistuminen on vapaaehtoista ja siihen voi ilmoittautua sähköpostitse (helmi.m.aarnio@student.jyu.fi) 21.1.2021 mennessä. Osallistuminen ei vaadi minkäänlaista etukäteisvalmistautumista. Sovin tarkemmat aikataulut haastatteluille ilmoittautuneiden kanssa.

Yhteistyöterveisin

Helmi Aarnio

Jyväskylän yliopisto, johtamisen opiskelija

helmi.m.aarnio@student.jyu.fi

Liite 2. Haastattelurunko

KYSYMYKSET LÄHIJOHTAJILLE:

TAUSTATIEDOT

Sukupuoli

Ikä

Kauanko olet työskennellyt tässä yrityksessä?

Lähijohtajakokemus vuosissa

TEEMA-ALUEET JA KYSYMYKSET

LÄHIJOHTAJA-ALAISSUHDE

Miten kuvailisit lähijohtaja-alaissuhdettasi?

Kuinka hyvin tunnet alaisesi?

Koetko pystyväsi lähestyä alaisiasi?

Mistä asioista keskustelette?

Mistä kaikkesta koet pystyväsi keskustelemaan alaitesi kanssa?

Miten uskot lähijohtaja-alaissuhteen vaikuttavan palautekäytäntöihin?

PALAUTE KÄSITTEENÄ JA SEN MERKITYS

Mitkä eri asiat koet palautteena? (sanaton viestintä, pelkkä kiitos, ylennys, peukku Teamsissä...)

Mitä laadukas ja onnistunut palaute on?

Mikä palautteen merkitys työyhteisössä on?

PALAUTEKÄYTÄNNÖT

Kuvaile työyhteisösi palautteenantokäytänteitä.

Onko palautetta riittävästi?

Onko myönteistä ja kehittäväää palautetta oikeassa suhteessa?

Ketkä kaikki antavat palautetta työyhteisössä?

Onko sinulta pyydetty palautetta? Missä tilanteessa?

Miten palautetta annetaan? Milloin sitä annetaan? Kuinka usein?

Miten työyhteisössä käsitellään onnistumisia ja epäonnistumisia?

PALAUTTEEN ANTAMINEN

Mistä asioista annat palautetta?

Mistä asioista olisi erityisen tärkeää antaa palautetta?

Miten annat palautetta?

Miltä palautteen antaminen tuntuu?

Mitä kanavia pitkin palautetta annetaan?

PALAUTTEEN VASTAANOTTAMINEN

Miten palautetta otetaan vastaan?

Millaisia haasteita koet palautetilanteissa?

KEHITYSEHDOTUKSET

Millaisia mahdollisuuksia palautekulttuurin kehittämiseksi työyhteisössäsi on?

Miten palautevuorovaikutusta voitaisiin edistää?

Mitä haasteita palautekäytänteiden kehittämiseksi on?

LOPUKSI

Jäikö jotakin oleellista kysymättä?

Haluaisitko vielä kertoa jotain?

KYSYMYKSET ALAISILLE:

TAUSTATIEDOT

Sukupuoli

Ikä

Kauanko olet työskennellyt tässä yrityksessä?

Kuinka kauan olet toiminut nykyisessä työtehtävässäsi?

TEEMA-ALUEET JA KYSYMYKSET

LÄHIJOHTAJA-ALAISSUHDE

Miten kuvailisit lähijohtaja-alaissuhdettasi?

Kuinka hyvin tunnet lähijohtajasi?

Koetko pystyväsi lähestyä lähijohtajaasi?

Mistä asioista keskustellette?

Mistä kaikkesta koet pystyväsi keskustelemaan lähijohtajasi kanssa?

Miten uskot lähijohtaja-alaissuhteen vaikuttavan palautekäytäntöihin?

PALAUTE KÄSITTEENÄ JA SEN MERKITYS

Mitkä eri asiat koet palautteena? (sanaton viestintä, pelkkä kiitos, ylennys, peukku Teamsissä...)

Mitä laadukas ja onnistunut palaute on?

Mitä lähijohtajan antama palaute merkitsee sinulle?

PALAUTEKÄYTÄNNÖT

Kuvaile työyhteisösi palautteenantokäytänteitä.

Onko palautetta riittävästi?

Onko myönteistä ja kehittäväää palautetta oikeassa suhteessa?

Ketkä kaikki antavat palautetta työyhteisössä?

Oletko itse pyytänyt palautetta? Missä tilanteessa? Keneltä pyydät palautetta ensisijaisesti? Miksi? Mitä haluat pyytämälläsi palautteella?

Miten ja missä palautetta annetaan? Milloin sitä annetaan? Kuinka usein?

Miten työyhteisössä käsitellään onnistumisia ja epäonnistumisia?

PALAUTTEEN SAAMINEN

Mistä asioista saat palautetta?

Mistä asioista olisi erityisen tärkeää saada palautetta?

Mistä haluaisit (enemmän) palautetta?

Milloin koet, että olet saanut riittävästi palautetta?

Miten lähijohtajasi antaa palautetta? Entä miten sitä tulisi antaa?

Miltä palautteen saaminen tuntuu ja mitä se merkitsee sinulle?

Mitä kanavia pitkin palautetta saadaan?

PALAUTTEEN VASTAANOTTAMINEN

Miten vastaanotat palautetta?

Millaisia puutteita koet lähijohtajasi antamassa palautteessa tai palautetilanteessa?

KEHITYSEHDOTUKSET

Minkälaisessa tilanteessa ja miten toivoisit, että palautetta annetaan?

Millaisia mahdollisuuksia palautekulttuurin kehittämiseksi työyhteisössäsi on?

Miten palautevuorovaikutusta voitaisiin edistää? Konkreettisia esimerkkejä?

Mitä haasteita palautekäytänteiden kehittämisellä on?

LOPUKSI

Jäikö jotakin oleellista kysymättä?

Haluaisitko vielä kertoa jotain?