

Johtajan ja työntekijän välinen palautevuorovaikutus

Outi Huovinen

Puheviestinnän pro gradu -tutkielma

Kevät 2015

Viestintätieteiden laitos

Jyväskylän yliopisto

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Tiedekunta – Faculty Humanistinen tiedekunta	Laitos – Department Viestintätieteiden laitos
Tekijä – Author Outi Huovinen	
Työn nimi – Title Johtajan ja työntekijän välinen palautevuorovaikutus	
Oppiaine – Subject Puheviestintä	Työn laji – Level Pro gradu -tutkielma
Aika – Month and year Kevät 2015	Sivumäärä – Number of pages 78
Tiivistelmä – Abstract	
<p>Tämän puheviestinnän pro gradu -tutkielman tavoitteena oli ymmärtää johtajan ja työntekijän välistä palautevuorovaikutusta. Tutkimuksessa selvitettiin, miten lähijohtajat käsittävät palautteen työssään, minkälaisia kokemuksia heillä on johtaja-työntekijäsuhteen palautevuorovaikutuksesta sekä minkälaisia käsityksiä ja kokemuksia heillä on laadukkaasta palautteesta. Tässä tutkimuksessa palaute käsitettiin johtajan ja työntekijän välisenä vuorovaikutusprosessina, johon kumpikin osapuoli vaikuttaa aktiivisena toimijana.</p> <p>Tutkimus toteutettiin laadullisella tutkimusmenetelmällä. Tutkimuksen aineistonkeruu toteutettiin kolmessa ryhmähaastattelussa, joihin osallistui yhteensä 12 kohdeorganisaatiossa lähijohtajana työskentelevää henkilöä. Haastatteluaineisto analysoitiin aineistolähtöisen sisällönanalyysin keinoin. Ensin aineisto koodattiin tietokoneavusteisesti palautevuorovaikutusta selittäviin merkitysyksiköihin. Tämän jälkeen merkitysyksiköt ryhmiteltiin ja luokiteltiin sen mukaisesti, miten ne selittävät lähijohtajien palautekäsitteitä, kokemuksia palautevuorovaikutuksesta sekä käsityksiä laadukkaasta palautteesta.</p> <p>Tutkimuksen tulosten mukaan palautevuorovaikutustilanteet koetaan usein haastaviksi ja johtajan ja työntekijän välisen vuorovaikutussuhteen piirteiden koettiin vaikuttavan palaute-tilanteisiin merkittävästi. Lähijohtajien käsitysten ja kokemusten mukaan johtajan ja työntekijän välisessä palautevuorovaikutuksessa merkityksellisiä tekijöitä ovat suhteen läheisyys, luottamus, avoimuus ja roolien selkeys. Erityisen vaikeiksi palautetilanteiksi lähijohtajat kokevat tilanteet, joissa palautteen sisältönä on henkilön käyttäytyminen työyhteisössä sekä tilanteet, joissa palaute suuntautuu organisaatiossa alhaalta ylöspäin. Tulosten mukaan lähijohtajat arvostavat palautevuorovaikutuksessa suoruutta, nopeutta, kasvokkaisuutta sekä perusteltua ja keskustelevalta tyyllillä annettua palautetta.</p> <p>Tutkimuksen tulokset viittaavat siihen, että johtaja-työntekijäsuhteen laadun merkitys palautetilanteiden onnistumiselle on suuri ja että lähijohtajien vuorovaikutustaitojen kehittäminen olisi hyödyksi erityisesti haastaviksi koetuissa palautetilanteissa. Tulokset myös viittaavat siihen, että palautekäytännöissä on kehittämisen varaa erityisesti työntekijöiltä johdolle suuntautuvan palautteen osalta. Tutkimustiedolle palautteesta johtajan ja työntekijän välisenä vuorovaikutusprosessina on tarvetta jatkossakin.</p>	
Asiasanat – Keywords arviointi, johtamisviestintä, johtaja-työntekijäsuhde, organisaatioviestintä, palaute, puheviestintä	
Säilytyspaikka – Depository Jyväskylän yliopisto / Jyväskylän yliopiston kirjasto	
Muuta tietoa – Additional information	

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
2 JOHTAMISVIESTINTÄ JA PALAUTE	3
2.1 Johtajan ja työntekijän välinen vuorovaikutussuhde.....	3
2.2 Palaute työyhteisössä	6
2.3 Palautevuorovaikutus johtajan ja työntekijän välillä	12
3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	16
3.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset.....	16
3.2 Tutkimusstrategian valinta	17
3.3 Haastatteluaineiston keruu ja tutkimushenkilöiden kuvaus	20
3.4 Aineiston käsittely ja analyysi	21
3.5 Eettiset kysymykset ja valinnat.....	24
4 TULOKSET	29
4.1 Käsitukset palautteesta	30
4.2 Kokemukset palautevuorovaikutuksesta.....	36
4.3 Käsitukset ja kokemukset laadukkaasta palautteesta	50
5 TUTKIMUKSEN ARVIOINTI JA TULOSTEN POHDINTA.....	56
5.1 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	56
5.2 Johtopäätöksiä tutkimuksen tuloksista.....	59
5.2.1 Johtaja-työntekijäsuhteen laadun merkitys palautevuorovaikutukselle	59
5.2.2 Laadukkaan palautteen ihanteiden täyttyminen	61
5.2.3 Palautevuorovaikutuksen johtajakeskeisyyden tuomat haasteet.....	63
5.3 Käytännön sovellutuksia ja jatkotutkimushaasteita	64

KIRJALLISUUS	68
LIITTEET	74
LIITE 1 Haastattelukutsu	74
LIITE 2 Haastattelurunko	75
LIITE 3 Koodit ja merkityskokonaisuuksien kuvaus	77

1 JOHDANTO

Työn merkitys suomalaisille on kiistatta suuri. Elinkeinoelämän valtuuskunnan tutkimusten mukaan yli puolet (52 %) suomalaisista kertoo työn keskeisimmäksi merkitykseksi ammatillisen kehittymisen ja oman osaamispääoman kasvattamisen. Lisäksi, työ on itsearvostuksen ja oman identiteetin merkittävin ylläpitäjä lähes puolelle (49 %) suomalaisista. (EVA:n Arvo- ja asennetutkimus 2010, 35.) Siten on luonnollista, että ihmiset kaipaavat tietoa ja näkemyksiä omasta työstään ja työn suorittamisen tavoistaan, jotta he voivat kehittyä työssään ja vahvistaa työlähtöistä itsearvostustaan. Johtajalta saatavan palautteen merkitys työntekijälle on parhaimmillaan osa tätä ammatillisen kehittymisen prosessia. Tämän päivän työelämää kuvataan kuitenkin usein pirstaleiseksi ja kuormittavaksi, mikä asettaa uusia vaatimuksia johtajan ja työntekijän väliselle vuorovaikutukselle. Voidaankin ajatella, että johtajan keskeisenä tehtävänä on yhä enemmän tukea työntekijän kehittymistä ja työssäjaksamista, muun muassa palautteen avulla. Yhtälaillla on muistettava, että myös johtajat tarvitsevat palautetta työstään, samoista syistä kuin työntekijätkin. Palautetta pidetään merkittävänä työhyvinvoinnin ja -motivaation ylläpitäjänä, joten onkin kiinnostavaa tarkastella niitä johtajan ja työntekijän välisiä vuorovaikutustilanteita, joissa palautetta annetaan ja vastaanotetaan.

Palautte on suosittu tutkimusaihe: palautteen yhteys motivaatioon ja työsuoritusten tasoon on kiinnostanut tutkijoita ja yritysmaailmaa jo vuosisadan ajan (Fairhurst 2001, 405). Organisaatio- ja työyhteisökontekstissa palautetutkimusta on tehty esimerkiksi palautteenantotyylin vaikutuksista (esim. Mouratidis, Lens & Vansteenkiste 2010; O'Malley & Gregory 2011), työntekijöiden palautteen etsimiseen (feedback-seeking behavior) vaikuttavista tekijöistä (esim. de Stobbeleir, Ashford & Buyens 2011) sekä työntekijöiden palauteorientaatiosta (esim. Dahling, Chau & O'Malley 2012) ja organisaation palautekulttuurin vaikutuksista (esim. London & Smither 2002). Palautetutkimus vaikuttaa olevan voimakkaasti keskittynyt johtajan palautteeseen työntekijälle eli organisaatiossa niin sanotusti ylhäältä alaspäin suuntautuvaan palautteeseen. Kuitenkin esimerkiksi organisaatiossa työntekijöiltä johdolle suuntautuvan kriittisen palautteen vääristymistä ja vastaanottoa on tutkittu jonkin verran (esim. Tourish & Robson 2003; 2006). Myös johtajan ja työntekijän välisen vuorovaikutussuhteen laadun yhteyttä palautteeseen on tutkittu (esim. Sias 2005; Mueller & Lee 2002).

Palautteen ilmiö on kiinnostava, sillä se on samanaikaisesti sekä arkipäiväinen ja itsestäänselvä että abstrakti ja vailla yleisesti hyväksyttyä määritelmää. Palautteen riittävä saanti ja toimiva palautteenanto mielletään yleisesti haasteeksi työyhteisöissä, ja palaute onkin noussut aktiiviseksi puheenaiheeksi myös julkisessa keskustelussa: Helsingin Sanomat uutisoi 11.2.2015 ”Hampurilaismalli voi romuttaa uskottavuuden – näin palautetta kannattaa antaa ja ottaa vastaan” sekä 21.1.2014 ”Palautteenantaminen on suomalaisille hankalaa”. Palautetiedon ja -tuen tarpeesta kielii myös aiheesta viime vuosina julkaistu runsas konsulttikirjallisuus (esim. Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014; Kupias, Peltola & Saloranta 2011). Toisin kuin lehtiartikkelit ja opaskirjat antavat ymmärtää, palaute ei ole erityisen vaikeaa tai ongelmallista juuri yksinomaan suomalaisilla työpaikoilla, vaan myös kansainvälisen tutkimuskirjallisuuden perusteella vaikuttaa siltä, että avoin palautteenanto koetaan haastavaksi sekä johtajien että työntekijöiden puolelta (ks. esim. Berlin 2008; Sias 2009; Bezuijen, van Dam, van den Berg & Thierry 2010). Palautetta ei ole vielä juurikaan tutkittu puheviestinnän tieteenalalla, vaikkakin ilmiön tarkasteleminen interpersonaalisen vuorovaikutuksen näkökulmasta voi tarjota tärkeää tietoa palautteen haasteiden käsittelyyn työyhteisöissä.

Tämän pro gradu -tutkielman tavoitteena on ymmärtää johtajan ja työntekijän välistä palautevuorovaikutusta tutkimalla lähijohtajien kokemuksia ja käsityksiä palautteesta. Tässä tutkimuksessa palautevuorovaikutuksella tarkoitetaan johtajan ja työntekijän välistä vuorovaikutusta, johon kumpikin osapuoli vaikuttaa aktiivisena toimijana ja jossa jaetaan palautetta eli arvioivaa tai arvottavaa työhön liittyvää tietoa. Tutkimus toteutetaan laadullisella otteella ja sen empiirinen aineisto kerätään haastattelemalla kohdeorganisaation kahtatoista lähijohtajaa eli keskijohdon edustajaa. Kolmessa ryhmähaastattelussa kerätty aineisto analysoidaan aineistolähtöisen sisällönanalyysin keinoin. Lähijohtajat ovat kiinnostava kohderyhmä ns. kaksoisroolinsa vuoksi: he saavat ja vastaanottavat palautetta niin johtajan kuin työntekijänkin asemassa ja heillä voidaan ajatella olevan vahvaa kokemusasantuntijuutta aidoista työelämän palautetilanteista. Tutkimuksella pyritään lisäämään ymmärrystä palautteesta työntekijän ja johtajan välisenä vuorovaikutusprosessina. Tutkimuksella pyritään myös tuottamaan tietoa, joka auttaa organisaatioita ja työyhteisön jäseniä kehittämään palautekäytäntöjään ja helpottaa haastavaksi koettuja palautetilanteita.

2 JOHTAMISVIESTINTÄ JA PALAUTE

2.1 Johtajan ja työntekijän välinen vuorovaikutussuhde

Johtajuus ja johtamisviestintä

Johtaminen on ilmiönä universaali: sitä on esiintynyt ja esiintyy kaikissa kulttuureissa ja sitä voidaan pitää inhimillisenä sosiaalisena rakenteena (Hackman & Johnson 2009, 2). Johtajuus voidaan määritellä lukuisin eri tavoin, riippuen tutkimuksen näkökulmasta ja tieteenalan painopisteestä. Puheviestinnän tieteenalalla johtamisviestintää on tutkittu muun muassa johtajan viestintäkäyttäytymisen, vallan ja vaikuttamisen sekä johtajan ja työntekijän välisen vuorovaikutussuhteen näkökulmasta. Tutkimuskenttä on hyvin monimuotoinen ja tarkastelukulmiakin on useita, aina vuorovaikutuksessa toteutuvasta ilmiöstä (johtajuus) johtajan yksilökohtaisiin ominaisuuksiin (johtamisosaaminen, -kompetenssi). (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 21.)

Johtamisen ja johtamisviestinnän määritelmät ovat yhtä moninaiset kuin johtamisen tutkimuskenttäänkin. Konstruktivististen näkemysten mukaan johtaminen tapahtuu ja toteutuu vuorovaikutussuhteessa, kun taas post-positivistiset suuntauokset jäsentävät johtamisen tapahtuvan ns. vuorovaikutussuhteen tuloksena tai seurauksena (Fairhurst & Connaughton 2014, 15). Esimerkiksi Hackman ja Johnson (2009, 11) määrittävät johtajuuden symboliseksi viestinnäksi, jonka tarkoituksena on muokata johdettavien yksilöiden asenteita ja käyttäytymismalleja ryhmän yhteisten tavoitteiden ja tarpeiden mukaan. Väitöskirjassaan johtajien vuorovaikutusosaamista tutkinut Rouhiainen-Neunhäuserer (2009, 21) taas tiivistää, että ”johtamisviestinnällä voidaan tarkoittaa valtasuhteita sekä vallan ja johtajuuden ilmenemistä tai johtajan työssä, tehtävässä ja asemassa tarvittavaa (ammatti)osaamista.”

Johtamista voidaan nähdä tapahtuvan myös toteutuvien tekojen kautta. Esimerkiksi Robinsonin (2001, 93) mukaan ”johtamista tapahtuu silloin, kun henkilö esittää ideoita tai tekoja, joihin toiset reagoivat siten, että se vaikuttaa heidän tapaansa suorittaa heille tärkeitä toimenpiteitä”. Johtaminen on siis kaikkea sitä vaikuttamista, mikä saa ihmiset toimimaan ja toteuttamaan tekoja. Määritelmää voidaan pitää käyttökelpoisena, sillä se

korostaa johtamista vaikuttamisprosessina sekä merkitysten yhteensovittamisena, joka hyödyttää tavoitteen saavuttamista (Fairhurst 2007, 6). Määritelmä myös korostaa johtajuuden syntyä johdettavien attribuutioiden kautta. Lisäksi määritelmän keskiössä on johtamisprosessi, eikä määritelmä näe johtamista tapahtuvan vain nimetyn johtajan roolin kautta vaan se antaa tulkintavapauden johtamisen tarkasteluun myös muiden organisaation jäsenten toimintana.

Tässä tutkimuksessa nojataan Robinsonin johtajuuden määritelmään, mutta korostetaan kuitenkin johtamisen syntyvän johtajan ja johdettavan välisessä vuorovaikutussuhteessa. Suhde-keskeinen näkökulma johtamiseen määrittää johtamisen luottamukseksi, kunnioitukseksi ja yhteiseksi sitoutuneisuudeksi, joka vaikuttaa kumpaankin osapuoleen (Graen & Uhl-Bien 1995, 224). Tässä tutkimuksessa johtaminen määritetään vuorovaikutusprosessiksi, jossa johtaja käyttää valtaa suhteessa johdettaviin ja vaikuttaa heidän tapansa toimia. Johtamisessa on siis kyse yksilön vaikutusvallan käyttämisestä tavoitteiden saavuttamiseksi ja johtajuus syntyy ja toteutuu johtajan ja johdettavan välisessä vuorovaikutussuhteessa. Johtajalla tässä tutkielmassa tarkoitetaan henkilöä, joka toimii organisaatiossa esimiesasemassa, tiiminvetäjänä tai päällikkönä niin, että hän on esimiesvastuussa yhdelle tai useammalle työntekijälle.

Johtaja-työntekijäsuhteen vaihdantateoria

Johtaja-työntekijäsuhteita on tutkittu paljon, sillä niiden merkitys koko organisaatiolle sekä yksittäisen työntekijän hyvinvoinnille on suuri. Johtaja-työntekijäsuhdetta voi kuvata Siasin (2009, 20) mukaan vuorovaikutussuhteeksi, jossa toisella osapuolella (johtaja) on suoraa, formaalia valtaa suhteessa toiseen (työntekijään). Siasin johtaja-työntekijäsuhteen määritelmään nojataan myös tässä tutkimuksessa. Alun perin Craen ja Cashmanin vuonna 1975 luoma johtaja-työntekijäsuhteen vaihdantateoria (leader-member exchange theory, LMX) on yksi yleisimmin käytetyistä johtaja-työntekijäsuhteen teoreettisista jäsenyksistä. Teorian lähtökohtana on, että johtaja ja työntekijä rakentavat keskinäisen, uniikin suhteensa vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. Näin ollen johtajalla on erilainen suhde jokaiseen johdettavaan, eikä hän toteuta samaa johtamistapaa jokaisen työntekijän kanssa. Verrattuna muihin organisaatio- tai johtamisviestinnän teorioihin LMX-teoria hyväksyy ja pitää luonnollisena tilana sitä, että kaikki hierarkkiset suhteet eivät ole samanlaisia tai samanarvoisia (Fairhurst 1993, 321; Mueller & Lee 2002, 221).

Johtaja-työntekijäsuhteen vaihdantateorian mukaan johtaja-työntekijäsuhteet voidaan sijoittaa jatkumolle, jonka toisessa ääripäässä ovat korkealaatuiset suhteet ja toisessa taas heikkolaatuiset suhteet. Useat empiiriset, johtaja-työntekijäsuhteen laatua LMX-mittaristolla mitanneet tutkimukset ovat todenneet korkealaatuisille suhteille olevan ominaista korkea molemminpuolinen luottamus, avoimuus, kunnioitus, sitoutuneisuus sekä sosiaalisen tuen ilmaiseminen. Heikkolaatuisiin suhteisiin verrattuna korkealaatuisissa suhteissa johtaja jakaa ja antaa työntekijälle enemmän tietoa ja palautetta ja on valmiimpi neuvottelemaan toimintatavoista työntekijän kanssa. Korkealaatuisissa suhteissa kummatkin osapuolet ovat valmiita toimimaan toisen hyväksi tavalla, jota heidän asemansa tai työnkuvansa organisaatiossa ei edellytä. Korkealaatuisissa suhteissa valtaero koetaan hyvin pieneksi eli suhteet koetaan tasa-arvoisemmiksi kuin heikkolaatuiset suhteet. (Berlin 2008, 184; Burns, Goethals & Sorenson 2004, 836–837; Fairhurst 1993, 322; Sias 2005, 377–378; 2009, 23.)

Jatkumon toisessa ääripäässä ovat heikkolaatuiset suhteet (managership), joissa tyypillisesti täytetään työntekijän ja johtajan työnkuvan vähimmäisvaatimukset. Näille suhteille on ominaista muodollisella, formaalilla vallalla johtaminen, ainoastaan sopimuksen ja työnkuvan edellyttämä toiminta sekä vähäinen luottamus, tuki ja palkitseminen. Heikkolaatuisissa suhteissa palautteenantoa, kuten muutakin informaation jakoa vältetään molemmin puolin. (Burns, Sorenson & Goethals 2004, 836 – 837; Fairhurst 1993, 322.)

Aikaisempi johtaja-työntekijäsuhteiden tutkimus on pystynyt erittelemään neljä taustatekijää, jotka vaikuttavat erilaisten johtaja-työntekijäsuhteiden muodostumiseen: 1) työntekijän piirteet (esim. työsuoritukset, persoonallisuuspiirteet ja organisaatiossa ylöspäin suuntautuva vaikutusvalta), 2) johtajan ominaisuudet (esim. johtamistaito), 3) sosioekonomiset muuttajat (kuten osapuolten samankaltaisuus tai erilaisuus) ja 4) ympäristön muuttajat (esim. työmäärä, aikarajoitteet, käytettävissä olevat resurssit). Onkin todettu, että korkealaatuisia suhteita syntyy todennäköisemmin silloin, kun johtajan ja työntekijän asenteet ovat yhtenäiset, he pitävät toisistaan ja he kuuluvat samaan sosioekonomiseen ryhmään esimerkiksi sukupuolensa ja etnisyytensä puolesta. Myös johtamistaitoiset johtajat ja hyvin työtehtävänsä suorittavat työntekijät muodostavat todennäköisemmin korkealaatuisia suhteita kuin ammattitaidottomat työntekijät ja kokemattomat johtajat. (Burns, Goethals & Sorenson 2004, 837.)

Johtaja-työntekijäsuhteen vaihdannan teorian kautta on tarkasteltu monia organisaatioiden toiminnan kannalta kriittisiä tekijöitä, kuten informaation ja tiedon jakamista (Sias

2005) sekä tyytyväisyyttä organisaation viestintään (Mueller & Lee 2002). Korkealaatuisissa johtaja-työntekijäsuhteissa työntekijät saavat huomattavasti enemmän ja laadukkaampaa tietoa johtajaltaan, mikä vaikuttaa myönteisesti työntekijöiden työtyytyväisyyteen ja sitoutuvuuteen. Laadukkaalla tiedonsaannilla tarkoitetaan muun muassa monipuolista tietoa työtehtävistä, nopeaa tietoa työssäsuoitumisesta, mahdollisuutta kysyä ja tietoa tulevaisuuden muutoksista. Laadukkaan ja monipuolisen tiedonsaannin on todettu olevan jopa tärkeämpi tekijä työtyytyväisyydessä kuin korkealaatuisen johtaja-työntekijäsuhteen. (Sias 2005, 388.) Mueller ja Lee (2002, 234–235) ovat todenneet korkealaatuisten johtaja-työntekijäsuhteiden olevan vahvasti yhteydessä viestintätyytyväisyyteen (communication satisfaction) organisaatiossa. Korkealaatuisissa johtaja-työntekijäsuhteissa olevat työntekijät kokevat koko organisaation ilmapiirin, tiimien viestinnän sekä vertaissuhteensa kollegoidensa kanssa paremmiksi kuin heikkolaatuisissa suhteissa olevat työntekijät. (Mueller & Lee 2002, 234–235.)

2.2 Palaute työyhteisössä

Palautteen käsitteen monimuotoisuus

Palaute on käsitteenä monimuotoinen ja haastava, sillä useissa yhteyksissä se otetaan itsestään selvyytenä ja arkisena ilmiönä. Onkin huomionarvoista, että jopa useat palautetutkimukset jättävät palautteen käsitteen kokonaan määrittelemättä (ks. esim. Dahling, Chau & O'Malley 2012 ja Kuhnen & Tymula 2012). Ei kuitenkaan ole yksiselitteistä, mitä palautteella tarkoitetaan, ja käsitteen erilaiset määritelmät voivat ohjata mieltämään palautteen hyvin eri tavoin. Laajimmillaan palautteen voidaan ajatella tarkoittavan kaikkia niitä yksilön omaa toimintaa koskevia tulkintoja, joita hän tekee muiden vuorovaikutuskumppanien signaaleista. Näin määriteltynä palaute on hyvin keskeinen osa kaikkia ihmisten välisiä vuorovaikutustilanteita. Systemiteorian mukaisesti ihminen mukauttaakin omaa toimintaansa ja käyttäytymistään jatkuvasti ympäristöstä saamiensa palauteärsykkeiden mukaisesti (Littlejohn 2009, 952), ja näin palautteella voidaan tarkoittaa lähes mitä tahansa informaatiota, johon ihminen heijastaa omaa toimintaansa.

Palautteen ilmiötä on luokiteltu tutkimuskirjallisuudessa monin eri tavoin ja perinteinen jaottelu myönteiseen, kielteiseen ja neutraaliin palautteeseen on edelleen käytössä monissa yhteyksissä. Palautteen lähikäsitteitä ovat kritiikki ja arviointi, mutta tutkimuskirjallisuus ei juurikaan erittele tai määrittele näiden käsitteiden etymologiaa ja merkityseroja. Suomen kielessä palautteella, kritiikillä ja arvioinnilla on hienovarainen merkitysero, ja arviointi liitetäänkin useimmin asetettujen tavoitteiden saavuttamisen tarkasteluun. Voidaan kuitenkin ajatella, että palaute ei aina ole arviointia, mutta arviointi on aina jossain määrin palautetta (Valkonen 2003, 103). McDermott (2009, 547) taas korostaa, että juuri vuorovaikutuksen osapuolten mahdollisuus responsiivisuuteen ja palautteeseen määrittelee vuorovaikutustilanteen interpersonaaliseksi, mikä on tämän tutkimuksen kannalta oleellista, sillä tutkimusaihe jäsennetään interpersonaalisen vuorovaikutuksen kenttään. Työelämän ja johtamisviestinnän kontekstissa palautteella tarkoitetaan yleensä työhön, työn tuloksiin, työskentelyprosessiin tai käyttäytymiseen liittyvää arvioivaa tietoa (Roos-Cabrera 2014). London ja Sessa (2006, 1) taas korostavat palautetutkimuksissaan palautteen vaikutusta käytökseen, ja määrittelevät palautteen ohjaavan, motivoivan ja vahvistavan myönteistä ja toivottavaa käytöstä sekä vähentävän tai lopettavan kielteisen ja ei-toivotun käytöksen. Palautetutkimuksissa ei kuitenkaan juuri eritellä, jäsennetäänkö palautteeksi esimerkiksi vain kirjallinen, formaali palaute vai voidaanko palautteena pitää esimerkiksi yksittäistä johtajan äännähdystä, jonka työntekijä tulkitsee sisältävän arvioivaa tietoa työsuorituksesta.

Työyhteisöjen palautetutkimuksen suuntaukset

Palautetutkimuksen juuret ovat 1900-luvun alun psykologian tutkimuksen behavioristisessa perinteessä, jolloin tutkimuksen kohteena oli erityisesti palautteen vaikutus taitojen oppimiseen ja käytöksen muutokseen. Koeasetelmien avulla oli tyyppilistä testata, miten erilaiset palkkiot ja rangaistukset vaikuttavat ihmisen havaittavaan käytökseen. (Berlin 2008, 16.) Sittemmin palautetta on tutkittu muun muassa sosiaalipsykologian, kasvatus- ja yhteiskuntatieteiden sekä organisaatio- ja johtamistutkimuksen aloilla. Tiedonhaut mm. EBSCO HOST Academic Search Elite ja Communication & Mass Media Complete -tietokantoihin osoittavat, että viime vuosina palautetutkimusta on organisaatio- ja johtamistutkimuksen lisäksi tehty runsaasti myös kasvatustieteissä sekä liikuntatieteellisessä valmennustutkimuksessa.

Johtajan ja työntekijän väliseen palautteeseen keskittyvän tutkimuksen vallitsevia trendejä viimevuosikymmeninä ovat olleet muun muassa työntekijän valmiuksien ja ominaisuuksien, kuten palauteorientaation ja luottamuksen, yhteydet palautteen etsimiseen (feedback seeking behavior) (esim. London & Smither 2002; Choi, Moon & Nae 2014; de Stobbeleir, Ashrofd, Buyens 2011) sekä johtamistyylin vaikutukset palautteeseen (esim. Levy, Cober & Mille 2002; O'Malley & Gregory 2011). Myös kielteisen palautteen tehokasta ja tarkoituksenmukaista antamisen tyyliä on tutkittu runsaasti (esim. Mouratidis, Lens & Vansteenkiste 2010; O'Malley & Gregory 2011). Johtajan ja työntekijän välisen palautteen tutkimusperinne on painottunut käsittelemään johtajalta työntekijälle suuntautuvaa palautetta, jossa palautteen antajan rooli on johtajalla ja palautteen vastaanottajan rooli on johdettavalla työntekijällä (Berlin 2008, 52). Tutkimuskirjallisuus ei juuri käsittele palautetta vuorovaikutusprosessina, jossa työntekijä ja johtaja olisivat samanaikaisesti ja tasavertaisesti palautteen antajia ja vastaanottajia. Palautetutkimus onkin jakautunut tarkastelemaan organisaation hierarkiassa alaspäin ja ylöspäin suuntautuvaa palautetta, eli johtajalta työntekijälle (downward feedback) ja työntekijältä johtajalle (upward feedback) (Sias 2009, 35).

Cusellaa (1987) pidetään palautetutkijoiden piirissä ensimmäisenä, joka toi johtamisviestinnän palautetutkimukseen vuorovaikutusprosessin näkökulman, jossa huomio kiinnittyy yksilön psykologisten tekijöiden ja vaikutusten sijaan palauteprosessiin johtajan ja johdettavan välillä. Tähän näkökulmaan palautteesta vuorovaikutusprosessina työntekijän ja johtajan välillä keskitytään myös tässä tutkimuksessa. Tässä tutkimuksessa palautevuorovaikutuksella tarkoitetaan siis johtajan ja johdettavan välistä vuorovaikutusta, jossa jaetaan arvioivaa tai arvottavaa tietoa. Palautteen jäsentäminen vuorovaikutukseksi korostaa palautetiedon syntymistä ihmisten välisessä jaetussa sosiaalisessa tilanteessa. Johtajan ja työntekijän välinen palaute ei siis muodostu tyhjiössä, vaan siihen vaikuttavat kaikki ne vuorovaikutuksen piirteet ja asetelmat, jotka vallitsevat kussakin johtajan ja työntekijän välisessä vuorovaikutustilanteessa.

Palautteen merkitys työlle ja työntekijälle

Palautteen merkitystä ja vaikutusta työyhteisöön ja työssä suoriutumiseen on tutkittu paljon. Palaute on tietoa työstä ja työssä onnistumisesta ja palautteen merkitys ei

vähene, vaikka työtä olisikin tehty jo pitkään ja ammattitaito olisi korkealla. Muun muassa Siasin ja Wyersin (2001) pitkittäistutkimukset ovat osoittaneet, että työntekijöiden tarve saada tietoa työstään ja työsuorituksistaan pysyy samana, vaikka työsuhteen sisällöt vaihtelisivat ajan myötä ja työkokemusta karttuisi vuosien saatossa. Palautetutkimus on keskittynyt erityisesti johtajan työntekijälle antamaan palautteeseen ja siihen, miten tämä palaute vaikuttaa motivaatioon, työtyytyväisyyteen ja työsuoritukseen. Taustaoletuksena ja -uskomuksena näissä tutkimuksissa on yleisesti ollut se, että johtaja voi oikeanlaista palautetta antamalla vaikuttaa positiivisesti työntekijän työsuorituksiin. (Berlin 2008, 15; Sias 2009, 12.)

Kriittisen, korjaus- ja kehitysehdotuksia sisältävän palautteen rooli on merkittävä työssä kehittymisen kannalta. Ilman epäkohtiin puuttuvaa palautetta työntekijä ei välttämättä saa tietää työssäkehittymisensä mahdollisuuksia. Korjaavan palautteen välttämättömästä roolista huolimatta johtajat usein välttävät tai viivyttävät sen antamista, sillä se koetaan vaikeaksi ja epämiellyttäväksi. Tämä johtuu muun muassa siitä, että korjaava palaute voidaan kokea uhkaavan vastaanottajan kasvoja (face-threatening act) ja että johtajat kokevat työntekijän puolustautumisen aggressiiviseksi (Benedict & Levine 1988, 512; Sias 2009, 26) Ei ole syytä olettaa, miksi näin ei olisi myös työntekijältä johtajalle kohdennetun palautteen osalta.

Kun korjaava palaute on annettu rakentavalla tavalla, työntekijät arvioivat sen usein hyödyllisemmäksi kuin myönteisen palautteen työssä kehittymisen kannalta. Palautteen sisällöllisellä laadulla sekä laadukkaalla palautteenantotavalla onkin suuri merkitys palautteen vaikuttavuuteen. Ei-rakentavalla, tuhoisalla tavalla annettuna kielteisen palautteen taas ajatellaan aiheuttavan enemmän haittaa kuin hyötyä työssä kehittymisen, motivaation ja johtaja-työntekijäsuhteen kannalta. (Leung, Su & Morris 2001, 1181; Sias 2009, 27.) Palaute, sekä ns. myönteinen että kielteinen, voi joissain tapauksissa myös heikentää suoritusta merkittävästi, jos palaute on annettu vähäisin perustein, palautteen saaja ei tiedä arviointikriteereitä tai ei osaa tulkita palautteen sisältöjä työn tavoitteen kannalta (DeNisi & Kluger 2000, 138). Myös loogista päättelyä vaativissa koeasetelmissä on osoitettu, että ihmiset suorittavat tehtäviä sitä paremmin, mitä yksityiskohtaisempaa ja nopeampaa palautetta he suoriutumisestaan saavat, minkä voidaan ajatella osoittavan laadukkaan palautteen selvän yhteyden suoritusten laatuun (Northcraft, Schmidt, Ashford 2011). Berlin (2008, 39–40) kokoaa aikaisemman tutkimuskirjallisuuden jäsennyksiä laadukkaasta palautteesta ja toteaa, että johtajan ja työntekijän välinen onnistunut ja laadukas palaute lisää työntekijän mahdollisuuksia

saavuttaa tavoitteensa, perustuu tosiasioihin, keskittyy havaittavaan käyttäytymiseen, kuvailee tilanteita eikä tuomitse.

Palautteen aktiivinen vastaanottaminen

Henkilön halukkuus pyytää ja hakea palautetta omasta työstään vaihtelee ja on riippuvainen useasta tekijästä, kuten saadun palautteen laadusta sekä työntekijöiden yksilöllisistä piirteistä ja ominaisuuksista. Yksi suosittu palautetutkimuksen haara onkin yksilöiden, yleensä työntekijöiden, palautteen aktiivinen ja oma-aloitteinen etsiminen (feedback-seeking behavior). Klassisessa määrittelyssä palautteen etsiminen jaotellaan kahteen menetelmään: palautteen aktiiviseen kysymiseen (feedback inquiry) sekä palautevihjeiden tarkkailuun (feedback monitoring). Palautteen aktiivisessa kysymisessä henkilö pyytää palautetta sanallisesti johtajaltaan, kun taas palautevihjeiden tarkkailussa henkilö tulkitsee kollegoidensa puhetta ja kaikkea ympäristönsä toimintaa palautteena, eikä pyydä sitä suoraan johtajalta. (Ashford & Cummings 1983, 372.) Aikaisempi tutkimuskirjallisuus on eritellyt muun muassa yksilöiden palauteorientaation (Dahling, Chau & O'Malley 2012), organisaation palautekulttuurin (London & Smither 2002), työntekijän luottamuksen johtajaan (Choi, Moon & Nae 2014) sekä palautteen vastaanottajan sosiaalisen epävarmuuden (Niemann, Wisse, Rus, Van Yperen & Sassenberg 2015) vaikuttavan aktiiviseen palautteen etsimiseen.

Palauteorientaatiolla (feedback orientation) tarkoitetaan henkilön yleistä suhtautumista palautteeseen sekä hänen vastaanottavaisuuttaan palautteelle ja muulle ohjaukselle. Palauteorientaation ja palautekulttuurin yhteyksistä kirjallisuuskatsauksen laatineiden Londonin ja Smitherin (2002, 82) mukaan korkean palauteorientaation henkilö kokee palautteen miellyttävänä, eli suhtautuu palautteeseen myönteisesti eikä koe liikaa jännittyneisyyttä palautetilanteissa. Hän etsii palautetta aktiivisesti, prosessoi saamansa palautteen syvällisesti, näkee palautteen hyödyllisenä kehittymismahdollisuutena sekä kokee velvollisuudekseen toimia palautteen mukaisesti. Korkeaan palauteorientaatioon sisältyy myös sensitiivisyys muiden näkemyksille itsestä eli niin sanottu itsetietoisuus. Palauteorientaatio siis vaikuttaa jokaisessa palauteprosessin vaiheessa – niin vastaanottamisessa, käsittelyssä kuin palautteen hakemisessakin – joten sen tärkeys palautteen onnistumisen kannalta on suuri.

Aikaisempien palautekokemusten merkitys palautteen aktiiviselle etsimiselle on suuri. Whitaker ja Levy (2012) tutkivat nuoria amerikkalaistyöntekijöitä ja heidän johtajiaan ja totesivat aiempien myönteisten kokemusten laadukkaasta, rakentavasta palautteesta lisäävän työntekijöiden aktiivista palautteen vastaanottoa ja etsimistä ja siten parantavan työssäsuoriutumista. Näin ollen on myös muistettava, että huonolaatuista tai huonosti annettua palautetta saaneet työntekijät eivät itse aktiivisesti etsi palautetta työstään, ennen kuin kokevat vastakkaisia kokemuksia laadukkaasta palautteesta ja alkavat ikään kuin taas uskoa palautteen hyötyihin työssään. (Whitaker & Levy 2012, 173–175.)

Dahling, Chau ja O'Malley (2012) ovat puolestaan kyselytutkimuksissaan osoittaneet, että työntekijän tunneälyn taso ja organisaation palautekulttuuri vaikuttavat yksilön palauteorientaatioon. Vahvassa palautekulttuurissa organisaation jäsenet saavat jatkuvasti ja tasaisesti sekä formaalia että informaalialla palautetta kehittyäkseen työssään. Myös London ja Smither (2002) ovat koonneet organisaation palautekulttuurin ja työntekijöiden palauteorientaation tutkimuksien tuloksia ja väittävät niiden olevan tiiviissä yhteydessä toisiinsa. Vahva palautekulttuuri siis vahvistaa yksilöiden palauteorientaatiota ja vahvasti palauteorientoituneet organisaation jäsenet ruokkivat organisaation palautekulttuuria. (London & Smither 2002, 84.)

Johtajan vaikutus on merkittävä myös työntekijöiden palautteen etsimiseen ja siihen, kuinka helppona tai vaikeana palautteen pyytämistä pidetään. Choi, Moon ja Nae (2014) ovat eteläkorealaisten työntekijöiden palautteen etsimistä tutkiessaan todenneet työntekijän luottamuksen johtajaansa vaikuttavan suuresti palautteen etsimiseen. Työntekijät, jotka luottivat erityisesti johtajaansa alansa asiantuntijana, kokivat palautteen pyytämisen erityisen palkitsevana ja hyödyllisenä. Ne työntekijät, jotka luottivat johtajaansa interpersonallisella tunnetasolla, puolestaan kokivat palautteen pyytämisen helpoksi ja vaivattomaksi (Choi, Moon & Nae 2014, 616). Työntekijöiden oma-aloitteista ja proaktiivista palautteen etsimistä pidetään pääsääntöisesti tavoiteltavana toimintana, mutta de Stobbeleir, Ashford ja de Luque (2010) keskittyivät tutkimuksessaan johtajien tulkintoihin työntekijöiden palautteen etsinnästä ja huomasivat, että palautteen pyytämällä voi olla työntekijälle myös kielteisiä seurauksia. Tulosten mukaan johtajat tulkitsevat työntekijän palautteen etsimisen myönteisesti, kunnianhimoisuutena ja kehittymisen haluna, niissä tapauksissa kun työntekijän työsuoritusten taso on ollut jo aikaisemmin korkea. Sen sijaan niiden työntekijöiden, joiden suoritustaso on ollut heikko tai keskivertoinen, palautteen pyytäminen tulkitaan kielteisemmin, jopa osoituksena osaamattomuudesta, epävarmuudesta tai heikkoudesta. Näin voi muodostua kierre, jossa

jo hyvin suoriutuvat työntekijät kehittyvät entisestään ja heikommin suoriutuvat eivät saa ollenkaan palautetta kehityksensä tueksi. (de Stobbeleir, Ashford & de Luque 2010, 364.)

2.3 Palautevuorovaikutus johtajan ja työntekijän välillä

Johtaja-työntekijäsuhteen laadun vaikutus palautteeseen

Johtajat koetaan usein työn kannalta tärkeimmäksi palautteen lähteeksi ja palaute työstä onkin tärkeintä informaatiota, mitä työntekijä saa johtajaltaan (Sias 2009, 27). Johtaja-työntekijäsuhteen laatu ja ominaisuudet vaikuttavat suuresti sekä erillisissä palautekeskusteluissa että spontaaneissa tilanteissa annetun palautteen vastaanottoon ja vaikuttavuuteen (mm. Sias 2009, 26). Vaikutussuhde on olemassa myös toisinpäin: palaute ja erityisesti tapa antaa sitä vaikuttavat johtaja-työntekijäsuhteen laatuun tulevaisuudessa. Esimerkiksi Mueller ja Lee (2002, 232) ovat amerikkalaisia non-profit-organisaatioiden jäseniä tutkiessaan todenneet, että LMX-teorian mukaisissa heikompilaatuisissa johtaja-työntekijäsuhteissa työntekijät ovat kaikkein tyytymättömämpiä saamaansa palautteeseen. Myös Lee, Park, Lee & Lee (2007) huomasivat tutkiessaan eteläkorealaisten työntekijöiden ja johtajien välistä palautetta LMX-suhteen laadun, ja sitä kautta johtajan uskottavuuden palautteen antajana, vaikuttavan voimakkaasti työntekijöiden palautteen etsintään. Tulosten mukaan korkealaatuisissa LMX-suhteissa työntekijä hakee palautetta suoraan johtajalta, kun taas heikkolaatuisemmissa suhteissa palautetta haetaan epäsuorasti tai käyttäen kolmansiä osapuolia ns. välikätenä. (Lee, Park, Lee & Lee 2007, 672.) Lisäksi tiedetään, että rakentavasti annettu kielteinen palaute (constructive negative feedback) on tuottanut sekä lisännyt työntekijän luottamusta ja tyytyväisyyttä johtaja-työntekijäsuhteeseen (Hackman & Johnson 2009, 43).

Myös johtamistyyliin keskittyvä tutkimus on todennut, että demokraattisen johtamisen tyyliä noudattavat johtajat antavat palautetta paljon ja säännöllisesti, kun taas autoritääriselle johtamistyyliä on tyypillisempää vähäinen ja epäsäännöllinen palautteenanto (Hackman & Johnson 2009, 43). Esimerkiksi Levyn, Coberin ja Millerin (2002) tutkimustulokset johtamistyylin vaikutuksista työntekijöiden halukkuuteen

pyytää ja etsiä palautetta aktiivisesti viittaavat siihen, että niin sanottua transformationaalista johtamistyyliä noudattavilta johtajilta on helpompaa pyytää palautetta. Transformationalisella johtamisella tarkoitetaan neuvottelevaa ja vuorovaikutusta tukevaa johtamisen tapaa, jossa työntekijän urakehitystä tuetaan. (Levy, Cober & Miller 2002, 1704).

Lisäksi tiedetään, että palautteen kautta johtaja myös välittää työntekijälle tietoa odotuksistaan, ja palautteen muoto ja laatu ovat yhteydessä odotuksiin työntekijän suoriutumisesta. Onkin todettu, että johtajat, joilla on korkeat odotukset työntekijöidensä suoriutumisesta ja vahva usko työntekijöidensä onnistumisiin, antavat näille työntekijöille positiivista ja yksityiskohtaista palautetta useammin, kehuvat heitä enemmän ja kritisoivat heitä vähemmän tehdyistä virheistä. Toisaalta johtajat myös kehuvat herkemmin pienistäkin onnistumisista niitä työntekijöitä, joiden kohdalla odotukset työsuoriutumisesta eivät ole kovin korkeat. (Hackman & Johnson 2009, 259.)

Palautetta on myös pidetty osana johtajan vuorovaikutusosaamista, jonka taso vaihtelee johtajien kesken. Palautteenantotaito kuuluu useimmiten johtajan viestintätehtäviksi ja -taidoiksi määriteltäviin taitoihin. Lisäksi palautteenantotaitoa pidetään tehtäväkeskeisenä ryhmäviestintätaitona, jonka merkitys korostuu johdettaessa ryhmiä ja tiimejä. (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 42–44.) On siis mahdollista, että johtajan vuorovaikutusosaamisen taso ei mahdollista laadukasta vuorovaikutussuhdetta ja siten laadukasta palautetta työntekijöille (Burns, Sorenson & Goethals 2004, 837).

Työntekijän palaute johtajalle

Työstä saatavaa palautetta pidetään tärkeänä myös johtajien työssä kehittymisen ja motivaation kannalta. Monilähteinen, niin sanottu 360-palaute nousi 1990-luvulla kansainvälisesti suosituksi johtamisen kehittämisen menetelmäksi ja se on vakiinnuttanut asemansa monissa organisaatioissa. 360-palautteella tarkoitetaan kirjallista anonyymiä palautetta, jonka johtaja saa kaikilta ympärillä oleviltaan henkilöiltä, kuten johdettavilta työntekijöiltä, ylemmältä johdolta, kollegoilta sekä joissain tapauksissa myös ulkoisilta yhteistyökumppaneilta ja asiakkailta. 360-palautteen ensisijaisena tavoitteena on kasvattaa johtajan itsetietoisuutta, jotta hän voi kehittää toimintaansa suhteessa kaikkiin palautteen antajiin. 360-palautteita on tutkittu runsaasti, mutta niiden tulokset menetelmän hyödyistä ovat ristiriitaisia. (Atwater & Waldman 1998, 424.)

Tutkimukset ovat osoittaneet, että johtajien kyky vastaanottaa 360-palautetta vaihtelee merkittävästi ja he reagoivat hyvin eri tavoin palautteeseen. Tutkittaessa yritysten korkeinta johtoa ja keskijohtoa on esimerkiksi osoitettu, että johtajien on helpompi hyväksyä sisällöltään myönteistä ja kehuva palautetta ja he pitävät sitä hyödyllisempänä. Vastaavasti johtajien on usein vaikea hyväksyä kielteistä palautetta, eivätkä he näe sen hyödyllisyyttä (Facteau, Facteau, Schoel, Russel & Potee 1998, 443). Londonin, Smitherin ja Dennisin (1997) tutkimustulokset taas väittävät, että monilähteinen palaute ei ole tehokasta ja vaikuttavaa niissä tilanteissa, kun palautteen saaja ei ole velvollinen hyödyntämään palautetta työssään tai kun palautteen antajat eivät ole velvoitettuja antamaan hyödyllistä ja totuudenmukaista palautetta. Myös johdon tulee olla sitoutunut tarjoamaan resursseja palautteen suuntaiseen muutokseen, jotta 360-palaute toimisi. (London, Smither & Dennis 1997.)

Työntekijöiden avointa palautteenantoa johdolle haastaa niin sanottu ylöspäin suuntautuvan palautteen vääristymä (distortion of critical upward communication). Hoitoalan organisaatioihin sijoittuvien tutkimusten (Tourish & Robson 2003) mukaan on ennemminkin sääntö kuin poikkeus, että ylöspäin suuntautuva kriittinen palaute muuttuu ikään kuin näkymättömäksi ja sisällöltään hyvin kielteinen työntekijöiden palaute vääristyy, ennen kuin se tavoittaa korkeimman johdon. Organisaatioiden johto ei myöskään aina tunnista kriittisten äänien olemassaoloa, eikä ole valmis myöntämään niiden mahdollisuutta. Lisäksi johtajat tulkitsevat palautteen sisällöt herkästi myönteisemmiksi kuin oli tarkoitettu. Tutkimustulokset viittaavat kuitenkin siihen, että johdon oma rooli kriittisen palautteen vääristymisessä on ratkaiseva: johtajat voivat omalla toiminnallaan ja organisatorisilla rakenteilla luoda puitteet, joissa kriittinen palaute ei vääristy. (Tourish & Robson 2003, 162.)

Kirjallisuuskatsauksen aiheesta koonneet Tourish ja Robson (2006, 713–715) kuvaavat työntekijöiden kriittisen ja kielteisen palautteen organisaation johdolle olevan useimmin muodoltaan formaalia ja anonyymiä, kuten henkilöstökyselykaavakkeita. Anonyymiä palautetta, jossa palautteenantajan henkilöllisyys ei tule ilmi, voidaankin pitää suoran kahdenvälisen ja kasvokkaisen palautteen vastakohtana. Scott ja Rains (2005, 185) toteavat organisaation anonyymiä viestintää käsittelevässä tutkimuksessaan yleisimmäksi ja hyväksytyimmäksi anonyymin viestinnän muodoksi anonyymin palautteen ja kritiikin johtoa kohtaan sekä anonyymit viestit palautelaatikkoon. Anonyymiä viestintää käytetäänkin organisaatioissa yleensä ylöspäin suuntautuvassa palautteessa, jotta työntekijöiden pelot ja epävarmuus palautteenantoon vähentyisi. Anonyymin viestinnän ja

johtaja-työntekijäsuhteiden laadun välillä on myös kiinnostava yhteys: korkealaatuisissa suhteissa anonyymiä viestintää pidetään epäsoveliaampana, sillä niissä arvostetaan avoimuutta ja syvällistä kahdenvälistä keskustelua ja ajatustenvaihto hankalistakin aiheista on mahdollista. Heikkolaatuisissa suhteissa taas anonyymiä viestintää, erityisesti organisaatiossa alhaalta ylös, pidetään soveliaana ja hyödyllisenä, sillä vuorovaikutus on pinnallisempaa eikä luottamusta välttämättä ole. (Scott & Rains 2005, 186.) Scott ja Rains (2005, 189) korostavat anonyymien viestinnän tarpeellisuutta esimerkiksi henkilöstökyselyiden muodoissa, sillä se tarjoaa tärkeän mahdollisuuden henkilöstölle kertoa näkemyksistään ja antaa palautetta johdolle turvallisesti ilman pelkoa. Tämä voi tarjota johdolle palautetta ja arvokasta tietoa, jota sen olisi muutoin mahdotonta saada.

Tässä tutkielmassa on tavoitteena ymmärtää johtajan ja työntekijän välistä palautetta molemmin puolin, sekä johtajalta työntekijälle että toisin päin. Organisaation hierarkiassa alhaalta ylöspäin eli työntekijältä johtajalle annettua palautetta on tutkittu kuitenkin vielä suhteellisen vähän. Tiedetään silti, että kun työntekijä antaa sisällöltään kritisoivaa palautetta organisaation toiminnasta, se usein vääristyy, se tulkitaan väärin tai se ei tavoita johtoa ollenkaan, vaan se hiljennetään. (Sias 2009, 36; Tourish & Robson 2006, 712.) Tämä Tourishin ja Robsonin (2006, 715) mukaan asettaa koko organisaation toiminnan uhan alle ja estää tehokkaan päätöksenteon organisaation johtoportaan.

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

3.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tutkimukselle on asetettu ymmärtävä tavoite. Tavoitteena on ymmärtää johtajan ja työntekijän välistä palautevuorovaikutusta. Tarkoituksena on keskittyä kuvaamaan ja ymmärtämään niitä vuorovaikutuksen ominaisuuksia, joita tutkimushenkilöt pitävät merkityksellisinä johtajan ja työntekijän välisen palautteen kannalta. Tutkielmassa ollaan kaiken kaikkiaan erityisen kiinnostuneita niistä merkityskokonaisuuksista, joita johtajan ja työntekijän väliselle palautevuorovaikutukselle annetaan.

Tutkimuksen tavoitteisiin pyritään vastaamaan seuraavien kolmen tutkimuskysymyksen avulla:

1) *Miten lähijohtajat käsittävät palautteen?*

Tutkimuskysymyksen tarkoituksena on selvittää, minkälaisia merkityksiä lähijohtajat antavat palautteelle, miten he käsittävät palautteen ilmiön työssään ja mikä on palautteen funktio johtaja-työntekijäsuhteessa. On mielekästä tutkia, miten lähijohtajina työskentelevät henkilöt käsittävät palautteen omassa työssään ja mitä palaute heille tarkoittaa, sillä palautteen määritelmä ei ole vakiintunut arkipuheessa eikä tutkimuskirjallisuudessa.

2) *Minkälaisia kokemuksia lähijohtajilla on johtaja-työntekijäsuhteen palautevuorovaikutuksesta?*

Toisen tutkimuskysymyksen avulla on tarkoitus kuvata johtajien ja työntekijöiden kokemuksia palautevuorovaikutuksesta ja näin ymmärtää palautevuorovaikutustilanteiden ominaispiirteitä ja sitä, minkälaiset palautekokemukset ovat olleet merkittäviä tai erityislaatuisia lähijohtajille.

3) *Minkälaisia kokemuksia ja käsityksiä lähijohtajilla on laadukkaasta palautteesta?*

Kolmannen tutkimuskysymyksen tarkoituksena on lisätä ymmärrystä siitä, minkälaisen palautteen lähijohtajat kokevat laadukkaana ja minkälaisia käsityksiä heillä on laadukkaasta tai onnistuneesta palautteesta. Tavoitteena on myös ymmärtää johtajan ja työntekijän

kijän välisen vuorovaikutuksen ominaispiirteitä näissä laadukkaiksi, onnistuneiksi tai hyödyllisiksi koetuissa palautetilanteissa.

Tässä tutkimuksessa johtaminen nähdään vuorovaikutusprosessina, jossa johtaja käyttää valtaa suhteessa johdettaviin ja vaikuttaa heidän tapaansa toimia. Johtajuus nähdään syntyvän ja toteutuvan johtajan ja johdettavan välisessä vuorovaikutusprosessissa. Palaute käsitetään työntekijän ja johtajan välisenä vuorovaikutusprosessina, johon kumpikin osapuoli osallistuu aktiivisena toimijana, ja jossa jaetaan työhön, työskentelyprosessiin tai käyttäytymisen liittyvää tietoa. Palautevuorovaikutuksella siten tarkoitetaan johtajan ja johdettavan välistä vuorovaikutusta, jossa jaetaan työhön liittyvää arvioivaa tai arvottavaa tietoa. Palautteen jäsentäminen vuorovaikutukseksi korostaa palaute-tiedon syntymistä ihmisten välisessä jaetussa sosiaalisessa tilanteessa. Johtajan ja työntekijän välinen palaute ei siis muodostu tyhjiössä, vaan siihen vaikuttavat kaikki ne vuorovaikutuksen piirteet ja asetelmat, jotka vallitsevat kussakin johtajan ja työntekijän välisessä vuorovaikutustilanteessa. Palautteen määrittäminen vuorovaikutukseksi johtajan ja työntekijän välillä mahdollistaa ilmiön laajan käsittelyn puheviestinnän tietealan keinoin.

Tutkimuksen kohderyhmänä ovat lähijohtajat eli toisin sanoen organisaation keskijohdon edustajat. Lähijohtajat toimivat työssään siis sekä työntekijän että johtajan roolissa. Lähijohtajien kaksoisroolin vuoksi palautevuorovaikutuksen ilmiötä on tässä tutkimuksessa mahdollista tarkastella sekä johtajan että työntekijän näkökulmasta.

3.2 Tutkimusstrategian valinta

Tässä tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita niistä merkityksestä, joita johtajan ja työntekijän väliselle palautevuorovaikutukselle annetaan. Merkitysten etsiminen perustuu sosiaalisen konstruktivismin näkemykseen siitä, että vallitseva todellisuus muodostuu sosiaalisessa vuorovaikutuksessa luotujen merkitysten ja niiden tulkintasääntöjen myötä. Näin ollen uutta tietoa vallitsevasta todellisuudesta voidaan tuottaa paljastamalla merkityksiä ja niiden muodostamia rakenteita. (Alasuutari 2011,

55–60.) Tässä tutkimuksessa *merkitys* muodostaa siis tietynlaisen ontologisen perusyksikön, jonka kautta tietoa ja ymmärrystä voidaan tuottaa.

Tarkemmin määritettynä tutkimuksen tutkimustehtävä nojautuu fenomenologis-hermeneuttiseen tieteenfilosofiaan, sillä tietoa pyritään tuottamaan muodostamalla merkityskokonaisuuksia ja kuvaamalla niiden suhdetta aikaisempaan tutkimustietoon. Tutkimuskohteena oleva ilmiö, palautevuorovaikutus, on luonteeltaan abstrakti ja on olemassa vain sille ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa annettujen merkitysten myötä. Näin ollen hermeneuttinen ote soveltuu ilmiön tarkasteluun niin sanottuna merkitystodellisuutena. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 31–33.) Tuomi ja Sarajärvi (2009, 35) tiivistävätkin fenomenologis-hermeneuttisen tutkimuksen tavoitteeksi ”nostaa tietoiseksi ja näkyväksi se, minkä tottumus on häivyttänyt huomaamattomaksi ja itsestään selväksi, tai se, minkä on koettu, mutta ei vielä tietoisesti ajateltu.” Tässä tutkimuksessa halutaan nimenomaisesti tuoda johtajan ja työntekijän palautteen vuorovaikutuksellisia rakenteita näkyviksi, sillä ne voivat olla hautautuneet työyhteisön rutiinien ja arkiajattelun myötä yksilön tiedostamattomiin. Hermeneuttiseen paradigmaan nojaavan tutkimuksen, ja siten myös tämän tutkimuksen, luonteeseen kuuluu hyväksyä se, että tutkija itse vaikuttaa tutkimukseen niin aineistonkeruu- kuin analyysivaiheessakin. Haastatteluaineisto on tutkijan ja tutkimushenkilöiden yhteistä tuotosta, haastattelun rakenne heijastaa tutkijan omia uskomuksia ja oletuksia ja analyysi perustuu tutkijan tekemille valinnoille. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on *tulkita* yksilöiden kertomia, subjektiivisia kokemuksia ja käsityksiä palautevuorovaikutuksesta eli tuottaa ymmärrystä lisäävää tietoa interpretivistisin menetelmin. (Laadullisen tutkimuksen epistemologiasta esim. Hirsjärvi & Hurme 2009, 23–25).

Tutkimus toteutetaan laadullisella tutkimusotteella tutkittavan ilmiön luonteen sekä ymmärtävän tutkimustavoitteen vuoksi. Laadullinen tutkimusote sopii menetelmäksi silloin, kun ollaan kiinnostuneita ilmiön, tässä tapauksessa palautevuorovaikutuksen, ominaispiirteistä sekä yksilöiden kokemusten ja käsitysten kuvaamisesta (Metsämuuronen 2005, 203). Tutkimusongelmaa lähestytään aineistolähtöisesti, määrittämättä ennakkoon vahvaa teoreettista näkökulmaa. Tämä on perusteltua, sillä johtajan ja työntekijän välistä palautevuorovaikutusta ei ole puheviestinnän tutkimusperinteessä juurikaan tarkasteltu, eikä näin ollen vahvaa tukea teorialähtöisyydelle ole. Haastatelluiden lähijohtajien kokemuksille ja käsityksille halutaan myös antaa tilaa puhua puolestaan, ilman että niitä tarkastellaan aikaisemman teoreettisen jäsenyyksen valossa.

Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi valikoitui ryhmähaastattelu, joka toteutettiin teemahaastattelun muotoa mukaillen. Hirsjärven ja Hurmeen (2009, 35) mukaan haastattelu sopii erityisesti sellaisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi, jossa halutaan korostaa yksittäistä ihmistä toiminnan subjektina ja kun tiedetään jo ennalta, että tutkimuksen aihe tuottaa monitahoisia ja moniin eri suuntiin viittaavia vastauksia. Haastattelua voidaan pitää myös ns. self-report-menetelmänä, sillä siinä haastateltava kertoo itse, omin sanoin tietojaan ja käsityksiään tai vastaavasti jättää kertomatta (Frey, Botan & Kreps 2000, 100). Tässä tutkimuksessa halutaan korostaa haastateltavien roolia ns. kokemusasiantuntijoina tutkittavasta ilmiöstä eli johtajan ja työntekijän välisestä palautevuorovaikutuksesta. Aineistonkeruu olisi voitu toteuttaa myös esimerkiksi pyytämällä tutkimushenkilöitä itse kirjoittamaan kokemuksistaan ja käsityksistään palautevuorovaikutuksesta. Haastattelun arvioitiin kuitenkin olevan sopivin aineistonkeruumenetelmä, sillä se mahdollistaa perusteluiden, selvennysten kysymisen ja tarkennusten tekemisen jo aineistonkeruvaiheessa.

Ryhmähaastatteluun päädyttiin, sillä se sopi tutkimuksen tavoitteeseen sekä aikatauluun. Ryhmähaastattelu (focus group) muistuttaa keskustelua, jossa haastattelija toimii puheenjohtajana ja ohjaa keskustelua kysymyksin ja avauksin. Vaikka keskustelu saa olla vapaamuotoista, haastattelijan tehtävänä on kuitenkin huolehtia siitä, että keskustelu pysyy valitussa teemassa ja että kaikki osallistujat saavat äänensä kuuluviin. Ryhmähaastattelun eduksi voidaan lukea ”taloudellisuus”, sillä yhdellä haastattelukerralla saadaan kerättyä usean ihmisen ajatuksia ja mielipiteitä. Lisäksi ideaalitulanteessa osallistujat ruokkivat toistensa ajatuksia, kannustavat toisiaan tiedonjakamiseen ja aineistosta tulee näin rikkaampi. Tämän tutkimuksen tieteenfilosofisiin olettamuksiin sopii, että haastattelijan rooli aineiston muodostumisessa on merkittävä, sillä hän on aktiivinen vuorovaikutuksen osapuoli ryhmähaastattelussa. Haastattelija vaikuttaa aina toiminnallaan siihen, kuinka paljon ja minkälaista tietoa haastateltavat antavat itsestään (Frey, Botan, Kreps 2000, 217). On myös huomioitava, että ryhmähaastatteluissa tuotettu tieto on konstruoitu eli muodostettu ryhmän jäsenten keskinäisessä, jaetussa vuorovaikutustilanteessa. Näin ol- len uniikissa haastattelutilanteessa luotu ”yhteinen tieto” voi olla luonteeltaan erilaista kuin yksilöiden kertomukset toisissa tilanteissa. Ryhmähaastattelun haasteena on myös se, että ryhmän dynamiikka ei välttämättä mahdollista kaikkien tasapuolista osallistu- mista vuorovaikutukseen. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 61; Frey, Botan & Kreps 2000, 219.)

Haastattelu on aineiston keruumenetelmänä yleinen laadullisissa tutkimuksissa, muttei suinkaan ongelmaton. Hirsjärvi ja Hurme (2009, 35) erityisesti korostavat onnistuneen haastatteluaineiston keruun vaativan haastattelijan kokemusta, taitoa ja perehtymistä rooliin. Tässä tutkimuksessa haastattelijä pyrki valmistautumaan rooliinsa mahdollisimman hyvin sekä perehtymään aiheen kirjallisuuteen, jotta suppea kokemus haastattelijan roolista ei korostuisi liikaa. Lisäksi haastattelurunkoa testattiin muutaman tutkimushenkilöihin verrattavissa olevan vapaaehtoisen kanssa, jolloin varmistettiin kysymysten ymmärrettävyys ja johdonmukainen eteneminen.

3.3 Haastatteluaineiston keruu ja tutkimushenkilöiden kuvaus

Ryhmähaastatteluihin kutsuttiin lähijohtajia noin 250 hengen kohdeyrityksestä (ks. haastattelukutsu liite 1). Kyseistä organisaatiota voi kuvata laajaksi ja monialaiseksi; sillä on useita eri toimipisteitä ja monen eri alan asiantuntijoita ja ammattialaisia palveluksessaan. Lähijohtajilla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa organisaation keskijohdon edustajia. Lähijohtajien asema organisaatiossa on kaksijakoinen: he ovat osa organisaation johtamisjärjestelmää johtajana, mutta he ovat myös itse johdettavan asemassa. Lähijohtajat ovat aineistonkeruun kannalta hedelmällinen kohderyhmä, sillä heidän kaksoisroolinsa mahdollistaa näkökulman muutokset ryhmähaastattelun aikana. Haastateltavilta voidaan kysyä palautekokemuksista ensin tilanteissa, joissa he itse toimivat johtajana ja sen jälkeen pyytää kuvailemaan vastaavia tilanteita työntekijän roolistaan.

Haastattelukutsuun vastasi myöntävästi 12 lähijohtajaa, joista miehiä oli yhdeksän ja naisia kolme. Haastatteluihin osallistuneiden lähijohtajien kokemus esimiestyöstä vaihteli aina yhdestä vuodesta lähes kahteenkymmeneen vuoteen ja heillä oli keskimäärin viisi johdettavaa työntekijää kullakin (hajonta 1-9). Ryhmähaastatteluja järjestettiin yhteensä kolme, joista ensimmäisessä haastateltavia oli viisi, toisessa neljä ja kolmannessa kolme. Haastattelut olivat kestoltaan noin 1,5 tuntia ja ne järjestettiin kyseessä olevan organisaation omissa neuvottelutiloissa. Ryhmät muodostettiin siten, että kukaan osallistujista ei ollut samassa ryhmässä oman esimiehensä kanssa. Haastattelutilanteet

äänitettiin kahdella nauhurilla, jotta jokaisen haastateltavan ääni varmasti tallentui selkeästi.

Ryhmähaastattelu noudatti teemahaastattelun eli puolistrukturoidun haastattelun muotoa. Teemahaastattelua käytetään erityisesti silloin, kun tiedetään, että haastateltavat ovat kokeneet tietyn tilanteen, tässä tapauksessa palautetilanteet sekä työntekijän että johtajan roolissa. Puolistrukturoidun haastattelun teemahaastattelusta tekee se, että haastattelun aihepiirit ovat kaikille haastateltaville samat, mutta sanatarkkoja kysymyksiä tai tarkasti noudatettavaa haastattelurunkoa ei ole. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 47).

Haastattelun kulku (Liite 2 haastattelurunko) eteni siten, että ensin keskusteltiin kunkin osallistujan taustatiedoista, kuten esimieskokemuksesta, työntekijöiden määrästä sekä kehityskeskustelujen määrästä vuosittain. Sen jälkeen siirryttiin keskustelemaan yleisesti kehityskeskusteluista, niiden merkityksestä sekä asenteista kehityskeskusteluita kohtaan. Seuraavaksi haastateltavilta kysyttiin palautteesta ja sen ilmenemisestä omassa työssä, jonka jälkeen haastattelijä esitti viisi väitettä palautteesta. Väitteet olivat hieman provokatiivisia ja arkikäsitteisiä korostavia, jotta niistä heräisi keskustelua ja mielipiteiden vaihtoa ryhmässä. Väitteiden välissä haastateltaville esitettiin kysymyksiä myös esimerkiksi hankalista palautetilanteista ja erityisen hyödyllisiksi koetuista palautteista. Läpi koko haastattelun, haastattelijä vaihtoi välillä keskustelun näkökulmaa siten, että kokemuksista ja käsityksistä keskusteltiin sekä johtajan että työntekijän roolista käsin.

3.4 Aineiston käsittely ja analyysi

Ryhmähaastattelujen jälkeen nauhoitukset purettiin muistitikulle. Haastattelut litteroitiin sanatarkasti ja litteroinnin yhteydessä poistettiin kaikki haastateltavien anonymiteettiä uhkaavat tekijät, kuten toimipisteiden, henkilöiden, tiimien ja toimialan tiedot. Sanatarkka litterointi on tässä tutkimuksessa riittävä, sillä tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita vain siitä, mitä haastateltavat sanovat ja tarkoittavat, ei niinkään keskustelun rytmistä tai puheenvuorojen pituudesta. Litteroimatta jätettiin myös kaikki merkityksettömät äännähdykset kuten ”hmm” tai ”öö”, mutta sanoitettiin kuitenkin

hakasulkuihin tunnetta tai asennetta kuvaavat äänensävyt kuten ”[väheksyen]” oikean tulkinnan ja ymmärrettävyyden varmistamiseksi analyysivaiheessa. Litteraatissa tutkimushenkilöt nimettiin uudelleen. Haastatteluvien sukupuolen esiintuominen nimien kautta oli perusteltua, sillä se nousi analyysin kannalta merkittäväksi tekijäksi. Haastattelijat merkittiin litteraattiin nimikirjaimin OH. Litteroitua haastatteluaineisto oli yhteensä 91 arkkiä (fontti Times New Roman, 12pt, riviväli 1,0).

Alkuperäinen ajatus ennen haastatteluaineiston keräämistä oli tutkia palautetta kehityskeskusteluiden kontekstissa, ja kehityskeskustelu-teema nostettiin heti haastattelurungon (ks. liite 2) alkuun. Jo haastatteluvaiheessa kävi kuitenkin nopeasti ilmi, että lähijohtajien käsitykset ja kokemukset kehityskeskusteluista eivät olleet merkittäviä tutkittavan ilmiön eli palautevuorovaikutuksen kannalta. Kehityskeskusteluja pidettiin vähäpätöisinä palautetilanteina eikä niiden merkitystä palautteen kannalta korostettu lainkaan. Ryhmäkeskustelu kehityskeskusteluista keskittyi ennemminkin siihen, miten turhauttavaksi haastateltavat kokivat organisaationsa henkilöstöjohtamisen käytänteet kuin itse tutkittavaan ilmiöön eli palautevuorovaikutukseen. Tarkempi perehtyminen haastatteluaineistoon osoitti, että tutkimushenkilöt eivät käsittele kehityskeskusteluteemaa syvällisesti, eivätkä sisällöt anna aihetta omaan tutkimuskysymykseensä. Aineistolähtöisen tutkimusotteen myötä kehityskeskustelujen erillinen käsittely rajattiin pois aineiston analyysistä.

Litteroinnin ja huolellisen aineistoon perehtymisen jälkeen analyysimenetelmäksi valikoitui *laadullinen aineistolähtöinen sisällönanalyysi*. Laadulliselle sisällönanalyysille on ominaista, että tutkijan huomio kiinnittyy aineiston sisällön merkityksiin, eikä esimerkiksi niinkään siihen, kuinka usein tietyt sisällöt toistuvat (Frey, Botan & Kreps 2000, 237). Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä tavoitteena on luoda tutkimusaineistosta teorettinen kokonaisuus. Aineistolähtöisyys tarkoittaa puhtaimmillaan sitä, että aikaisempi tutkimustieto, havainnot tai teorit ilmiöstä eivät vaikuta analyysin tekoon. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 95.) Tässä tutkielmassa aineistolähtöisyys korostui siinä, että analyysiyksikköjä ei määritelty ennalta, vaan ne muodostettiin aineistoa koodaamalla tutkimuksen tavoitteen mukaisesti.

Analyysin alkuvaiheessa, haastatteluaineiston ensimmäisillä lukukerroilla pyrin ilman ennako-odotuksia tutustumaan aineistoon etsimällä vastauksia ja vihjeitä kysymykseen: *mitä lähijohtajat puhuvat palautteesta ja mihin puhe palautteesta liittyy?* Tämän jälkeen aineiston analyysi aloitettiin koodaamalla aineisto merkitysyksikköihin.

Merkitysyksikköinä olivat sisällölliset kokonaisuudet tai niin sanotut ajatuskokonaisuudet, joiden sisältö pelkistettiin kyseisen koodin nimeksi (Tuomi & Sarajärvi 2009, 110). Koodaamisen apuna käytin Atlas.ti-tietokoneohjelmistoa, joka on tarkoitettu laadullisen aineiston analyysiin. Atlas.ti ei itsessään tuota analyysiä tai tutkimuksen tuloksia, vaan toimii työkaluna merkitysten tulkinnessa ja tekstipohjaisen aineiston käsittelyssä (Herkama & Laajalahti 2013). Tässä tutkimuksessa aineiston koodaaminen oli aineistolähtöistä eli koodeja ei määritetty ennakkoon, vaan ne muodostettiin sitä mukaan, kun aineistosta nousi tutkimuksen tavoitteen kannalta merkittäviä sisältöjä.

Koodeja olivat esimerkiksi ”PALAUTE_itse”, joka sisälsi lähijohtajien reflektioita itsestään palautteen antajina ja ”PALAUTE_säännöt”, jolla koodattiin lähijohtajien sääntöjä tai periaatteita palautteelle. Osa koodeista sisälsi laajempia kokonaisuuksia, kuten esimerkiksi ”PALAUTE_vaikeaa”, jolla koodattiin vaikeiksi tai haastaviksi koettuja palautetilanteita (ks. koodilista kuvauksineen Liite 3). Analyysissä koodit olivat päällekkäisiä ja samaa merkitysyksikköä voitiin koodata useammalla koodilla. Aineiston koodaamisen tarkoituksena oli jäsentää ja tunnistaa aineistosta tutkimuksen tavoitteen kannalta merkitykselliset osat ja siten pelkistää aineistoa. Laadullisen aineiston koodaaminen on jo osa analyysiä, sillä koodatessa tutkijan täytyy tehdä valintoja ja tulkintoja aineiston sisällöstä: mikä on kiinnostavaa ja mikä jää analyysin ulkopuolelle (Herkama & Laajalahti 2013; Tuomi & Sarajärvi 2009, 92).

Seuraavassa vaiheessa erittelin Atlas.ti -ohjelman avulla aineistosta vain koodilla merkityjä osioita ja syvennyin siihen, minkälaisia sisältöjä kunkin koodin alle oli rajautunut. Tämän jälkeen muodostetut koodit klusteroitiin eli ryhmiteltiin siten, että samansisältöiset tai samaan asiaan liittyvät koodit yhdistettiin ryhmiksi ja niille annettiin sisältöä laajemmin kuvaava nimi. Tämän jälkeen ryhmät jaoteltiin kolmeen yläluokkaan, kolmen tutkimuskysymyksen mukaisesti. Aineistolähtöisesti muodostetut ryhmät siis luokiteltiin sen mukaisesti, mihin kolmesta tutkimuskysymyksestä ne tarjosivat vastauksen aineksia. Nämä yläluokat olivat ”käsitykset palautteesta”, ”kokemukset palautteesta” sekä ”käsitykset ja kokemukset laadukkaasta palautteesta”. Näin pyrin analyysin alkuvaiheessa varmistamaan, että tutkimustehtävän mukaiset tavoitteet tulevat täytetyksi ja aineistolähtöinen analyysi todella tarjoaa vastauksia esitettyihin tutkimuskysymyksiin. Koodien mukaan muodostettujen ryhmien käsitteellistämistä jatkettiin vielä yhdistämällä ryhmiä ja nimeämällä niitä uudestaan tutkimuskysymysten mukaisissa yläluokissa. Tavoitteena oli siis luoda aineistoa

käsitteellisempi näkemys tutkittavasta ilmiöstä eli johtajan ja työntekijän palautevuorovaikutuksesta. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 110–112.)

Sisällönanalyysin avulla muodostettiin lopulta seuraavat luokat, jotka jäsentävät lähijohtajien kokemuksia ja käsityksiä palautevuorovaikutuksesta:

Käsitykset palautteesta:

- Palautteen synonyyminä ja funktiona kritiikki
- Palautteen tunnistamisen haasteet
- Palautteenanto on johtajakeskeistä
- Käsitykset itsestä palautetilanteissa
- Palaute taitona

Kokemukset palautteesta:

- Palautteen paikat ja hetket
- Palautteen pelko ja kaipuu
- Läheisyys-etäisyys-jännite
- Vaikeat palautetilanteet
- Loukkaavat palautetilanteet
- Hierarkiassa ylöspäin suuntautuva palaute
- Sukupuolittuneet kokemukset

Käsitykset ja kokemukset laadukkaasta palautteesta:

- Suoruuden, kasvokkaisuuden ja nopeuden ihanne
- Perustelujen tarve
- Kohdentamisen tarve
- Keskusteleavuuden ihanne

3.5 Eettiset kysymykset ja valinnat

Viestinnän ja vuorovaikutuksen tutkimuksen luonteeseen ihmistieteenä kuuluu, että se on ihmisten toteuttamaa, siinä tutkitaan ihmisten toimintaa ja siinä usein käytetään ihmisiä osallisena tutkimusaineiston tuotossa. Aina kun ihmiset ovat toistensa kanssa tekemisissä, toiminnan eettisyyttä voidaan arvioida. Eettinen arviointi kuuluuikin hyvän tieteellisen tutkimuksen käytäntöihin. (Frey, Botan, Kreps 2000, 140.)

Tutkimuseettinen neuvottelukunta (2009) määrittää ihmistieteisiin luettavien tutkimusalojen eettiset periaatteet kolmeen luokkaan: 1) tutkittavan itsemääräämisoikeuden kunnioittaminen, 2) vahingoittamisen välttäminen ja 3) yksityisyys ja tietosuoja. Seuraavassa arvioin tämän tutkimuksen toteutusta näiden kolmen osa-alueen mukaisesti.

Tutkittavan itsemääräämisoikeuden kunnioittaminen

Tutkimukseen osallistuminen oli tutkimushenkilöille täysin vapaaehtoista. Tutkimushenkilöt kutsuttiin ryhmähaastatteluun sähköpostilla, jossa heille kerrottiin tutkimuksen aihe, tutkimuksen muoto (pro gradu -tutkielma), haastattelujen ajankohta, kesto ja paikka sekä yksityisyydensuojan kunnioittaminen. Tutkimushenkilöille kerrottiin myös, että he saavat käyttää haastatteluun työaikaansa, josta sovittiin ennakkoon kohdeyrityksen johdon kanssa. Soitin osalle potentiaalisista tutkimushenkilöistä vielä noin viikko sähköpostin lähettämisen jälkeen ja tiedustelin halukkuutta osallistua haastatteluun. Puhelinsoitot pyrin kuitenkin hoitamaan mahdollisimman avoimesti ja tarjosin niissä vielä erikseen mahdollisuutta kieltäytyä kutsusta, jotta kutsuttu tutkimushenkilö ei kokisi painostusta osallistua haastatteluun. Suostumuksensa ryhmähaastatteluun osallistumisesta tutkimushenkilöt antoivat kirjallisesti sähköpostilla, puhelimitse tai kasvokkain suullisesti. Haastattelutilanteissa kerroin tutkimushenkilöille vielä osallistumisen vapaaehtoisuudesta sekä mahdollisuudesta keskeyttää tutkimukseen osallistuminen. Kerroin heille myös aineiston litteroinnista ja tunnistetietojen poistamisesta sekä siitä, että kerättyä aineistoa tulee tarkastelemaan ainoastaan tutkija ja tutkimuksen ohjaaja, eikä sitä luovuteta kohdeyrityksen käyttöön.

Vahingoittamisen välttäminen

Tutkimuseettinen neuvottelukunta (2009) tarkoittaa vahingoiden välttämällä sekä henkisten että sosiaalisten ja taloudellisten haittojen välttämistä tutkimukseen osallistuville henkilöille. Tässä tutkimuksessa mahdolliset eettiset riskit sisältyvätkin juuri henkisiin ja sosiaalisiin riskeihin, sillä tutkimukseen osallistuvat lähijohtajat ovat kaikki saman organisaation jäseniä eli he kuuluvat keskenään samaan sosiaaliseen verkostoon. Lisäksi tutkimuksen aihe, johtajan ja työntekijän välinen palautevuorovaikutus, saattaa olla henkisesti kuormittava aihe erityisesti, jos tutkimushenkilöllä on taustallaan raskaita kokemuksia aiheesta. Tutkimuksen aihe oli kuitenkin kerrottu tutkimushenkilöille jo haastattelukutsussa ja näin he ovat itse voineet osallistumisellaan ilmaista halukkuutensa keskustella aiheesta. Muodostin haastatteluiden ryhmät siten, että kukaan tutkimushenkilö ei ollut samassa ryhmässä oman johtajansa kanssa aiheen sensitiivisen luonteen vuoksi. On kuitenkin hyvin mahdollista, että ryhmähaastattelu oman organi-

saation vertaisjäsenten kesken rajoitti joitain tutkimushenkilöiden kertomuksia ja puheenvuorojen sisältöjä.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta (2009) painottaa, että tutkimushenkilöiden henkisen vahingoittamisen välttämiseksi tutkijan tulee huolehtia vapaaehtoisuuden periaatteen toteutumisesta myös haastattelutilanteessa, ja esimerkiksi tutkittavan kiusaantuneisuus tai pelokkuuden ilmaisu voivat olla riittäviä syitä keskeyttää tutkimus. Tutkijan siis odotetaan tarkkailevan haastattelutilanteen vuorovaikutusta niin, että henkistä vahingoittamista ei tapahdu. Tämän tutkimuksen ryhmähaastatteluissa pyrin havainnoimaan tutkimushenkilöiden tunneilmaisuja ja reaktioita haastattelun aikana ja ohjaamaan keskustelua siten, että keskustelu ei kuormittaisi yksittäistä tutkimushenkilöä liikaa. Esimerkiksi haastateltavien kertoessa erityisen loukkaavista tai epäoikeudenmukaisista kokemuksistaan en erikseen kysynyt tarkennuksia tai lisäkysymyksiä, vaan annoin haastateltavan itse valita, missä määrin hän kokemuksiaan jakaa. Pyrin myös ohjaamaan keskustelua siten, etteivät ryhmän jäsenet omilla puheenvuoroillaan kuormittaisi tai painostaisi muita ryhmän jäseniä liikaa, mutta ymmärrettävästi tämän varmistaminen on haastavaa. Tutkimuseettinen neuvottelukunta (2009) linjaakin, että ”tutkimuksissa käsiteltävien aiheiden arkaluonteisuuden ja yksityisyyden rajat määrittelevät ensisijaisesti tutkittavat”, ja pyrin ryhmähaastatteluissa kunnioittamaan tätä periaatetta parhaani mukaan.

Tutkimuksen mahdolliset sosiaaliset haitat liittyvät ryhmähaastattelujen vaikutuksiin sekä tutkimuksen julkaisun jälkeisiin vaikutuksiin kohdeorganisaatiossa. Vaikutusten minimoimiseksi jokaisen ryhmähaastattelun alussa ryhmän jäsenten kesken sovittiin suullinen vaitiolovelvollisuus haastattelun sisällöistä. Kaikki tutkimushenkilöt suhtautuivat myönteisesti vaitiolositoumukseen, mutta on mahdotonta arvioida, missä määrin haastatteluissa käydyt keskustelut ovat jälkeinpäin vaikuttaneet tutkimushenkilöiden vuorovaikutussuhteisiin organisaatiossa. Tämä tutkimusraportti on pyritty kirjoittamaan tutkimushenkilöitä kunnioittaen ja asialliseen sävyyn, jotta henkisten ja sosiaalisten vahinkojen aiheuttaminen vältettäisiin.

Yksityisyys ja tietosuoja

Tutkimuseettinen neuvottelukunta (2009) linjaa ohjeistuksissaan yksityisyyden suojan yhdeksi tärkeimmistä tutkimuseettisistä periaatteista, sillä sen noudattaminen turvaa myös tutkimushenkilön oikeuden itsemääräämisoikeuteen ja vahingoittamattomuuteen. Tämän tutkimuksen kohdalla anonymiteetin suojaaminen oli jokseenkin monimutkainen prosessi, sillä minulla tutkijana oli itselläni oma asemani organisaation jäsenenä. Olin työskennellyt kyseisessä organisaatiossa muutaman kuukauden työsuhteessa, joten joidenkin haastateltavien kanssa olin tehnyt töihin liittyvää yhteistyötä aiemmin. Haastatteluihin ei kuitenkaan pyydetty lähimpiä työtovereita eikä tutkijan omaa esimiestä. Lisäksi anonymiteettiä uhkasi aineistonkeruu ryhmähaastatteluilla saman organisaation sisältä, sillä ryhmän jäsenethän tuntevat toisensa ja ovat vuorovaikutuksessa toistensa kanssa vielä haastatteluiden jälkeenkin. Yksityisyyden suojaa ja keskinäistä luottamusta pyrittiin kuitenkin rakentamaan suullisella vaitiolositoumuksella haastatteluiden alussa.

Haastateltavien oikeutta anonymiteettiin suojattiin kuitenkin monin keinoin. Ryhmähaastatteluista poistettiin litterointivaiheessa kaikki tunnistetiedot, kuten paikkakuntien, toimipisteiden, yrityksen ja henkilöiden nimet sekä toimialaan liittyvät ilmaisut. Lisäksi tutkimushenkilöille annettiin kuvitteelliset nimet. Kohdeyrityksen henkilöstö on tietoinen tutkimusprosessista ja aineiston keräämisestä yrityksen henkilöstöstä, mutta muissa yhteyksissä kohdeyritystä ei ole paljastettu. Ryhmähaastatteluihin osallistuneille tutkimushenkilöille ei kerrottu ketkä toisiin ryhmiin olivat osallistuneet, eikä esimerkiksi yrityksen johdolle kerrottu ryhmähaastatteluihin osallistujien nimiä.

Tutkimuksen aineistoa säilytettiin luottamuksellisesti ja niin, että vain tutkijalla oli pääsy aineistoon. Haastattelujen ääninauhoitteet purettiin tutkijan henkilökohtaiselle salasanalla suojatulle muistitikulle, josta ne poistettiin heti litteroinnin jälkeen. Myös litteraattitekstejä säilytettiin ainoastaan samaisella muistitikulla, josta ne poistettiin aineiston analyysin valmistuttua.

Tutkimusraporttia ja tutkimuksen tuloksia kirjoittaessa tutkimushenkilöiden anonymiteettiin kiinnitettiin vielä erityistä huomiota, sillä on mahdollista, että tutkimushenkilöt tai kohdeorganisaation jäsenet lukevat tutkimusraportin. Vaikka satunnaiselle lukijalle tutkimushenkilöiden tunnistaminen olisi mahdotonta kaikkien tunnistetietojen puuttuessa, on myös varmistettava, etteivät kohdeorganisaation jäsenet tunnista toisiaan tutki-

musraportista. Tämän vuoksi joitain tuloksia oli kuvattava ilman havainnollistavia esimerkkejä aineistosta. Ryhmähaastatteluihin osallistuneiden tutkimushenkilöiden on kuitenkin mahdollista tunnistaa toisensa aineistosta, joten pyrin kirjoittamaan tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset mahdollisimman kunnioittavasti ja asiallisesti jälkiseurauksen minimoimiseksi (ks. Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2009).

4 TULOKSET

Tutkielman tavoitteena on ymmärtää johtajien ja työntekijöiden kokemuksia ja käsityksiä palautevuorovaikutuksesta. Tässä osiossa esitellään tutkielman tulokset tutkimuskysymyksittäin, aineistolähtöisen sisällönanalyysin myötä syntyneissä luokissa. Luku 4.1 pyrkii vastaamaan ensimmäiseen tutkimuskysymykseen ”Miten lähijohtajat käsittävät palautteen?”, luku 4.2 toiseen tutkimuskysymykseen ”Minkälaisia kokemuksia lähijohtajilla on johtaja-työntekijäsuhteen palautevuorovaikutuksesta?” ja luvussa 4.3 taas pyritään vastaamaan kolmanteen tutkimuskysymykseen ”Minkälaisia kokemuksia ja käsityksiä lähijohtajilla on laadukkaasta palautteesta?”. Lukujen aluksi esitetään tiivistetty vastaus tutkimuskysymykseen. Taulukossa 1 esitetään sisällönanalyysin avulla muodostetut luokat, joiden sisältöä alaluvuissa eritellään ja kuvataan laajemmin sekä havainnollistetaan haastatteluaineistosta poimittujen esimerkkien avulla. Lainaukset haastatteluaineistosta on valittu niiden havainnollistavan sisällön tai tyyppillisyyden vuoksi.

TAULUKKO 1 Lähijohtajien kokemukset ja käsitykset palautteesta

Käsitykset palautteesta	Kokemukset palautevuorovaikutuksesta	Kokemukset ja käsitykset laadukkaasta palautteesta
Palautteen synonyyminä ja funktiona kritiikki	Palautteen paikat ja hetket	Suoruuden, kasvokkaisuuden ja nopeuden ihanne
Palautteen tunnistamisen haasteet	Palautteen pelko ja kaipuu	Perustelujen tarve
Palautteenanto on johtajakeskeistä	Läheisyys-etäisyys-jännite	Kohdentamisen tarve
Käsitykset itsestä palautetilanteissa	Vaikeat palautetilanteet	Keskusteleavuuden ihanne
Palaute taitona	Loukkaavat palautetilanteet	
	Hierarkiassa ylöspäin suuntautuva palaute	
	Sukupuolittuneet kokemukset	

4.1 Käsitykset palautteesta

Tutkimuksen tulosten mukaan lähijohtajat käsittävät palautteen ensisijaisesti työsuoritukseen liittyväksi kritiikiksi, jota johtaja antaa työntekijälle esimiesvastuunsa vuoksi. Lähijohtajien käsitysten mukaan he saavat hyvin vähän palautetta työstään, minkä voidaan ainakin osittain ajatella johtuvan suppeasta palautteen käsityksestä sekä palautteenannon johtajakeskeisyydestä. Sekä palautteen vastaanottaminen että antaminen mielletään taidoksi, jonka suhteen yksilöiden taitotasot eroavat, mutta käsitykset siitä voiko palautetaitoa kehittää, vaihtelevat. Lähijohtajat käsittävät itsensä palautteenantajina rohkeina ja suorapuheisina, palautteen vastaanottajina taas valmiina ottamaan sisällöltään rankan palautteen vastaan avoimesti.

Kritiikki palautteen synonyyminä ja funktiona

Haastatteluaineistosta käy vahvasti ilmi, että lähijohtajat käsittävät palautteen kritiikkinä hyvin usein, ja lähijohtajat käyttävätkin palautetta usein synonyyminä kritiikille. Haastatteluaineiston perusteella palaute assosioidaan joillain tavoin epämieluisaan, kriittiseen tietoon ja arviointiin työstä tai työn tekemisen tavoista. Palautteenannon tarvetta pidetään vastaanottajan kannalta ei-toivottuna tilanteena ja ideaalitalanteessa palautetta ei tarvittaisi. Käsityksiä palautteesta määrittää palautteen ymmärtäminen ”välttämättömänä pahana”, jota täytyy vastaanottaa ja sietää sekä esimiesvastuun myötä myös antaa.

Palautteesta puhuttaessa lähijohtajat puhuvat palautteesta, jonka sisältönä ja tavoitteena on virheiden, epäonnistumisten, kehityskohteiden tai toivottavien muutosten esiintuominen. Sana *palaute* käsitetään siis tarkoittamaan kritiikkiä ja tietoa epäonnistumisista tai virheistä ja vasta erikseen positiiviseksi palautteeksi nimitetty palaute sisältää tietoa myös onnistumisista tai kiitoksesta. Esimerkiksi lähijohtajan puheenvuoro kehityskeskusteluiden palautteesta kuvastaa hyvin käsitystä palautteesta, joka on eri asia kuin positiivinen palaute.

JOONAS: [--] kai siellä kehityskeskustelussa sitä negatiivistakin, niin sinne väliin saatetaan jotain vähä uittaa, että tän saattaisit tehdä vähän paremmin [--]. Et jos se menee siihen niinku pelkkään palautteen antamiseen että tuo paremmin niin tee tuo ja tääkään ei oo onnistunu, niin sieltähän lähetään ihan leuka maassa sitte, että en mä osaa mitään.

Lähijohtajat mieltävät kritiikin myös palautteen tehtäväksi ja funktioksi. Palautteeksi nimitettyä tietoa annetaan silloin, kun tavoitteena on saada toinen osapuoli korjaamaan virheensä, kehittymiskohtansa tai ei-toivottuun käytökseen halutaan muutosta. Seuraavassa puheenvuorossa lähijohtaja kuvaa palautteen tehtävää työntekijän toiminnan muuttajana seuraavasti:

SIMO: Kyllä se varmasti, niinku sanoit, niin [palaute] palauttaa miettimään vähän. Sitähän voi ihminen tehdä niinku olevinaan että täähän menee tosi hienosti. Tää on menny sata vuotta hienosti tälleen. Mut se ei välttämättä oo se oikee tapa. Mut sit joku antaa sitä palautetta että mikset sä tee näin. Niin se voi pistää ihan toisille raiteille koko ajatusmaailman.

Myös seuraavassa tutkimushenkilön vastauksesta käy ilmi, että ”negatiivisen palautteen” sisältönä ja tehtävänä on virheiden esiintuominen:

OH: Minkälainen palaute sit kehittää?

RIIKKA: Ainakin negatiivinen palaute. Ainakin ite, jos sitä saa, niin sitä niinku hetken miettii ja sitte ei halua toistaa niitä samoja virheitä.

Kaiken kaikkiaan haastatteluaineistosta käy ilmi, että lähijohtajat käsittävät palautteen kritiikkinä ja tietona työssä tehdyistä virheistä tai vastakkaisista näkemyksistä, eivätkä juuri ollenkaan kehuina, kiitoksena tai ns. neutraalina tietona työstään.

Palautteen tunnistamisen haasteet

Lähijohtajat kokevat, että he eivät saa juuri ollenkaan, tai erittäin vähän palautetta työssään. He myös pääosin käsittävät palautteeksi vain puheen, joka on nimetty tai sanoitettu palautteeksi. Käsitys palautteesta ei siis sisällä nonverbaalin viestinnän tasoja, kuten ilmeitä tai eleitä, eikä epäsuorasti annettua palautetta, kuten kohdistamattomia mielipiteitä esimerkiksi organisaation toiminnasta tai työn sisällöstä. Esimerkiksi lähijohtajat keskustelevat työntekijöiltä itse saamastaan palautteesta seuraavasti:

HEIKKI: Mä en oo saanu pitkään aikaan oikeen minkäänlaista palautetta mistään.

RIITTA: Nii mä just sanon, et missä se on se.

Tutkimushenkilö Riitta jatkaa saamansa palautteen vähyydestä vielä uudelleen:

RIITTA: Jos ihan näinkin ajattelee, niin kuinka monta kertaa te ootte saanu vaikka kymmenen vuoden aikana palautetta, hyvää tai huonoa, ette varmaan päivittäin?

Heikin ja Riitan kokemukset palautteen vähyydestä ovat tosia, mutta herättävät kuitenkin kyseenalaistamaan, onko tilanteessa edes osittain kyse palautteen tunnistamisen ongelmista. Jos palautteeksi käsitetään vain palautteeksi nimetty puhe,

voi olla, että palautteen kaltaista ja palautteen tavoitteen sisältävää vuorovaikutusta ei tunnisteta palautteeksi.

Toisaalta, kun keskustelun asetelma on käännetty toisin päin, lähijohtajat antamassa palautetta omalle esimiehelleen, samojen tutkimushenkilöiden käsitykset palautteesta laajentuvat. Lähijohtajat käsittävät johtajan jopa nonverbaalin reaktion työntekijän ideoihin tai ehdotuksiin olevan palautetta.

OH: Eli semmonen ylenkatsominen tai huomiotta jättäminen, tarkoitatko?

RIITTA: Niin.

OH: Niinku senkin voi ajatella palautteeksi?

HEIKKI: Niin kyllä, on se palautetta.

RIITTA: Se on kyllä pahinta.

OH: Se on ihan sanatonta vai?

RIITTA: Niin

HEIKKI: Se on hirveän negatiivinen palaute. Palaute, tota niin sitte kun sä oot keksiny elämää suuremman idean ja ne tyrmää sen täysin olemalla täysin vaiti.

Lähijohtajat siis käsittivät oman esimiehensä käytöksen, reagoititavan ja tunneilmaisut palautteeksi ja eräät haastateltavat kertoivat haastatteluissa muun muassa tapauksista, joissa oma esimies oli yhtäkkiä muuttanut suhtautumistaan ja kieltäytynyt kaikesta vuorovaikutuksesta kyseisten lähijohtajien kanssa. Vastaavia kuvauksia käytöksen tulkitsemisesta palautteeksi ei kuitenkaan ilmennyt lainkaan niissä puheenvuoroissa, joissa näkökulmana oli lähijohtajan ja hänen työntekijöidensä välinen palaute. Aineistosta siis käy ilmi, että lähijohtajat ovat herkempiä tunnistamaan ja tulkitsemaan palautetta, kun he itse ovat työntekijän roolissa joko vastaanottamassa tai antamassa palautetta.

Osa lähijohtajista oli myös itse tunnistanut palautteen tunnistamisen vaikeuden, kuten seuraavasta katkelmasta käy ilmi:

TUOMAS: Niin. Aika vähän sitä palautetta tuntuu tulevan, niinku sieltä [työntekijöiltä]

JOONAS: Sehän johtuu vaan siitä et sä teet kaiken niin loistavasti [nauraa]

TUOMAS: Ei se siitä voi johtua. Tai sit se johtuu vaan siitä että menee toisesta korvasta ulos saman tien

SIMO: Ei huomaa.

JOONAS: Et säit muuten palautetta just, huomasiitko?

TUOMAS: Tai sit se tulee huumorin varjolla mitä ei tajua just

Lähijohtajien mukaan palautteen vähyys voi siis johtua siitä, että osa palautteeksi tarkoitettua vuorovaikutuksesta jää heiltä huomaamatta. He pitivät mahdollisena, että työntekijät antavat palautetta ”huumorin varjolla” tai niin epäsuorasti, että he eivät tunnista sitä.

Palautteenanto on johtajakeskeistä

Lähijohtajat käsittävät palautteen ja palautteenannon ns. johtajavetoisesti, tarkoittaen sitä, että palautteenanto on johtajan vastuu ja velvollisuus. Palautteenantoa ei mielletä työntekijän velvollisuuksiin tai vastuulle, kun taas palautteen vastaanottaminen on työntekijän velvollisuus. Yksinkertaistetusti voi tiivistää, että haastatteluaineistossa lähijohtajat kuvaavat palautteenantoa johtajan velvollisuutena ja palautteen vastaanottamista työntekijän velvollisuutena. Tästä hyvänä esimerkkinä toimii seuraava lähijohtajan kuvaus:

TUOMAS: Mutta tota, en tiiä, toivottavasti se [palaute] tulee kuitenkin annettua aina, että toisaalta se on esimiehellä vähän niinku pakollista, et se vaan pitää hoitaa.

Myös muiden lähijohtajien kuvaukset viittaavat siihen, että palaute käsitetään ”välttämättömänä pahana”, joka kuuluu johtajan vastuulle. Työntekijöiden johtajille antama palaute nähdään kyllä tärkeänä ja toivottavana, mutta ei varsinaisesti velvollisuutena siinä määrin kuin johtajan palaute työntekijälle. Palaute työntekijältä johtajalle on ennemminkin mahdollisuus keskustella tilanteesta halutessaan, kuin velvollisuus kertoa niistä:

Heikki: Sehän on tärkeä että palautteen, mun mielestä palautetta on myös se, että jos jollakin on joku tuska, jonka hän haluaa niinku tuoda julki, joku asia veetuttaa, täytyy olla joku jolle purkaa se.

Aineistosta ilmenee, että palautteesta keskustellessa ensisijainen asetelma on ”johtajan palaute työntekijälle”. Keskustelun asetelma vaihtuu toiseen vain erikseen pyydettyä tai haastattelukysymyksen niin ohjatessa.

Käsitykset itsestä palautetilanteissa

Lähijohtajilla on moninaisia käsityksiä itsestään ja omasta toiminnastaan palautetilanteissa. Osa itsereflektoinnista perustuu todellisiin tilanteisiin, osa taas perustuu ideaalitulanteen tai omien toiveiden kuvailuun. Käsitykset itsestä liittyvät sekä itseen työntekijäroolissa että johtaja-asemassa. Lähijohtajien kuvailuissa itsestään palautetilanteissa korostuu erityisesti heidän tavoitteensa toimia johtajana siten, että työntekijät voivat ja uskaltavat antaa heille mitä tahansa palautetta koska tahansa. Esimerkiksi haastateltava kertoo toivovansa, että työntekijät voivat ”purkaa hänelle mitä tahansa”:

HEIKKI: Kyllä mä koen että haluan olla esimiehenä semmonen että mulle voi purkaa ihan mitä vaan. Sehän voi olla että joskus haukutaan ihmisiä ja näin, mutta ei sekään mun mielestä paha asia ole. Koska se on että joskus täytyy päästä purkamaan se harminsa, vaikka se joskus henkilöityykin. Niin tota mun mielestä se on hirveen tärkeä suoda ihmisille se.

Lähijohtajat myös kuvaavat itseään suorapuheisina ja rohkeina palautteen antajina erityisesti johdolle suuntautuvan palautteen suhteen. Eräs tutkimushenkilö itseään ja omaa toimintaansa seuraavasti:

KALLE: Mä en, mä oon varmaan semmonen ihminen, että mä en oo pelänny semmosia asioita. Mulla on pitkä työhistoria jo ja tuota mä oon aina jos mä oon nähny johdossakin semmosen epäkohdan, että nyt mennään pieleen asioissa, ei välttämättä koske henkilöitä, vaan toiminnassa. Kyllä mä oon uskaltanu mennä sanomaan, että nyt nyt ei. Aikoinaan olin tuossa niinku laitoksellakin johtoryhmässä mukana, niin kyllä mä annoin ihan suoraa palautetta ja sillain, että eihän ne tienny siellä aina että miten se homma tehdään ruohonjuuritasolla. Kyllä se kehittää toimintaa. [--]En mä oo koskaan sitä pelänny, että jos mä asiasta sanon, niin tulkoon kenkään jos tulee. Jos on esimiehellä otsaa antaa, en mä kaikkea niele.

Kallen puheenvuorosta käy ilmi, että hän myös odottaa omien johtajiensa ottavan kaiken palautteen vastaan yhtä suorasti, ilman tarvetta kaunisteluun. Seuraava lähijohtajan kuvailu itsestään kuvastaa hyvin myös muiden lähijohtajien käsitystä itsestään palautteen vastaanottajana:

OTTO: [--] Mä oon taas henkilö, et mulle saa kuka tahansa tulla sanoon mitä tahansa, saa suoraan vaikka sanoa päin pläsiä et mitä on.

Lähijohtajien ihanne vaikuttaakin olevan, että palautteen vastaanottajina heidän tulee ”kestää mitä tahansa” ja ideaalitalanteessa työntekijät uskaltavat sanoa kaiken palautteen suoraan.

Palaute taitona

Lähijohtajat käsittävät palautteen vastaanottamisen sekä antamisen taitona. Kuitenkin käsitykset palautteesta opeteltavana tai kehitettävänä taitona vaihtelevat suuresti. Osa lähijohtajista kokee, että palautteenanto on jotain sellaista, jota täytyy opetella ja harjoitella, jotta se onnistuisi mahdollisimman hyvin. Tutkimushenkilön puheenvuoro kuvaa hyvin näitä käsityksiä palautteen antamisen taidosta:

ANNE: no kyllä joo, että mitä ihmiset ajattelis, mutta se on hirveen niinku kaivaa ihmisistä sitä palautetta, kyllä sitä pitää vaan opetella sitä palautteen antamista. [--] Ei siinä muuten kehity, mä oon sen ite huomannu. Ja nyt oon sitte tässä nykyisessä tehtävässä yrittäny opetella palautteen antamista esimiehelle ja alaiselle.

Myös seuraavassa puheenvuorossa lähijohtaja sanoittaa hyödyllisen ja kehittävän palautteen antamisen ”taitolajiksi”:

RIITTA: Ei mihinkään. Vaan se työmotivaatio putoo entisestään. Et se on semmonen taitolaji.

Osa lähijohtajista taas käsittää palautteen vastaanottamisen ja antamisen taitona, mutta eivät kuitenkaan sellaisena, jota voisi tai tulisi harjoitella. Näissä käsityksissä tietty palautetaitotaso mielletään henkilön pysyväksi ominaisuudeksi tai persoonallisuuden piirteeksi. Tutkimushenkilöt kuvaavat palautetilanteiden haastavuutta taitokysymyksenä seuraavasti:

JOONAS: Ja tässäkin on taas niinku mä äsken sanoin, et joillekin ihmisille se on helpompaa antaa, niinku kuin jollekin toisille ihmisille. Et tietää et joku toinen pystyy sen käsittelemään ja ottaan vastaan, mut ku tietää sitte jostakin ihmisestä jo suoraan etukäteen et vaikka kuinka hellävaraisesti silkkihansikkain yrität sen sanoo, niin se on se viikon sairasloma siinä päällä. Et välillä se on hankalaa, toisille helpompaa, toisille vaikeempaa.

TUOMAS: totta. Ja mäkin oon joskus ollu semmosessa tilanteessa että tiesi jo niinku etukäteen, et piti ettiä tuuraaja jo valmiiks. Et kun mä meen tämän sanomaan, niin se lähtee saman tien ovesta pihalle

Tässä kertomuksessa korostuu erityisesti palautteen vastaanottotaidon käsittäminen henkilön pysyvänä ominaisuutena, joka ei kehity tai muutu. Käsitys siitä, että palautteen vastaanottaminen vain on hankalaa toisille, toistuu aineistossa huomattavan usein, eikä tilanteeseen nähdä olevan mitään vaikutus- tai kehitysmahdollisuuksia. Tutkimushenkilö Paavon puheenvuoro tiivistää haastatteluaineistosta nousevat käsitykset palautteesta taitona hyvin. Palautteenanto on kiinni osaamistasosta tai taidoista, kun taas palautteen vastaanottaminen on henkilön pysyvä ominaisuus. Tutkimushenkilökin toteaa, että toiset työntekijät ”kestävät” palautteen paremmin kuin toiset.

PAAVO: Kyllä toiset kestää palautetta paremmin kuin toiset tai enemmän, vai onko siinä sitten kyse siitä, kun on erilaisia ihmisiä niin se vaan pitäis osata oikealla tavalla antaa se palaute.

Myös seuraava lähijohtajan puheenvuoro on kuvaava esimerkki siitä käsityksestä, kuinka palautteenanto vaatii taitoa ja osaamista, koska palautteen vastaanottajan persoonallisuus, ei taitotaso, vaikuttaa palautteen vastaanottoon:

RIITTA: se riippuu niin ihmisen persoonasta. Eikä sekään oo väärä tapa, et jos sä sanot jotain niin toinen hyökkää. Hyökkäys on paras puolustus. En kyllä. Mutta se kyllä, ihmiset on erilaisia. Ja se on se taito et miten sä osaat luovia siellä. Et sä osaat viiä oikeella tavalla niitä. Ja ainahan siinä ei onnistuta koska ihmisiä ne on neki. Meidän esimiehet ja me ja kaikki muutkin.

4.2 Kokemukset palautevuorovaikutuksesta

Tutkimuksen tulosten mukaan lähijohtajien kokemuksia palautevuorovaikutuksesta määrittävät haasteet palautteenannossa johdettaville työntekijöilleen, palautteen pelko sekä haasteet johdolle suuntautuvassa palautteessa. Erityisen haastaviksi lähijohtajat kokevat palautetilanteet, joissa johtaja-työntekijäsuhde oli liian läheinen tai etäinen sekä tilanteet, joissa palautteen aiheena on henkilön käyttäytyminen työyhteisössä. Lähijohtajien kokemusten mukaan kuukausi- ja tiimipalaverit sekä kahdenväliset keskustelut ovat tarkoituksenmukaisimpia palautetilanteita, sillä ne ovat säännöllisiä ja vapaamuotoisia. Lähijohtajien kokemukset palautevuorovaikutuksesta olivat osittain sukupuolittuneita siten, että palautetilanteet miesten kanssa koettiin suuremmiksi ja helpommiksi kuin vastaavat tilanteet naisten kanssa.

Palautteen paikat ja hetket

Lähijohtajien kokemusten mukaan johtajan ja työntekijän väliselle palautteelle ominaisimpia paikkoja ja hetkiä ovat kuukausipalaverit, tiimipalaverit sekä vapaamuotoiset käytäväkeskustelut. Erityisesti kuukausipalavereita johtajan ja työntekijän välillä pidettiin hedelmällisenä ja hyödyllisenä palautetilanteena ja haastateltavien kokemuksissa korostui kuukausipalavereiden vapaamuotoisuus, toistuvuus sekä keskittyminen työn sisältöihin. Näissä tilanteissa palautteenanto työhön liittyvistä kysymyksistä on lähijohtajien kokemusten mukaan luontevaa, riittävän nopeaa ja puheeksiottaminen helppoa. Tutkimushenkilö pitää kuukausipalavereita merkittävänä palautteen paikkoina, erityisesti verrattuna kehityskeskusteluihin kaksi kertaa vuodessa:

RIIKKA: No en mä tiää, oikeestaan mulla on esimiehen kanssa kuukausitapaamiset ja sitte mulla on kanssa alaisten kanssa kuukausitapaamiset. Niin siinä tavallaan tulee sitten niitä käytännön juttuja, kun nähään kuitenkin, melkeen totta kai päivittäin. Mutta sitten on se tietty hetki kun istutaan siihen pöydän ääreen. Niin siinä sitte asiat on vielä asiat on tuoreessa muistissa, niin ainakin mä koen että se on paljon helpompi puhua niistä vaikeista asioistakin. Niissä hetkissä. Kun sit taas tavallaan, et jos ois ne kaks hetkee vuodessa, jollon puhutaan oikeesti enemmän ja vähemmän niistä vaikeista jutuista. Se on helpompi ottaa niin, se puheeksi kun nähään siinä ja on se tietty aika, mihinkä sitte keskitytään.

Toimiviksi palautetilanteiksi lähijohtajat kokivat myös ryhmäpalaverit ja tiimien kokoontumiset, joissa koko tiimiä koskevaa palautekeskustelua voitiin käydä. Koko tiimin läsnäolon koettiin vahvistavan palautteen tehokkuutta sekä luovan yhteistä

ymmärrystä tiimin tavoitteista. Esimerkiksi tutkimushenkilö Kalle kuvaa myönteisiä kokemuksiaan seuraavasti:

Kalle: Mä ajattelen että se on niinku kasvattavaa sitä ryhmää kohtaan kun, jos aatellaan tässä, että jos sä olisit meidän esimies, ja me annettas tuota palautetta, Niin siinä tulee koko ryhmän palaute esille ja kaikki tietää mitä kukin ajattelee. Minusta se on niinku rakentavaa ja sinne ei jää mitään koloja kaivettavaksi kenellekään.

Lähijohtajat olivat kuitenkin tarkkoja siitä, että yhdelle hengelle tarkoitettua palautetta ei tule antaa ryhmän kuullen, varsinkaan jos kyse on korjaavasta tai virheisiin puuttuvasta palautteesta. Ryhmässä korjaavan palautteenannon koettiin korostavan vastustavaa ilmapiiriä tai aiheuttavan yhtä henkilöä vastaan hyökkävään ryhmäilmiön. Lähijohtajien kokemusten mukaan ryhmässä annettu palaute saattaa tuottaa myös ongelmia:

JOONAS: Ja sit siihen saattaa tulla semmonen lietsomisilmiö tulla, että joo joo ja justiin näin. Mut sitte näissä tilanteissa on niinku joutunu tekeen stopin, että tuota niin, jutellaan tästä sitte kahdenkesken tuolla tai jotain muuta vastaavaa. Et joukossa on voimaa, et siinä on helppo alkaa sitte jostakin asiasta niinku kritisoimaan. Mutta monesti tietysti nekin asiat on semmosia et ne liittyy, ei liity välttämättä minuun esimiehenä, vaan johonkin työasioihin oleviin juttuihin, mihin mä en pysty välttämättä edes kauheesti vaikuttan. Niin sit se että alkaa kauheesti siinä tilanteessa

ANNE: Minusta ne yhteiset asiat on hyvä käsitellä porukalla. Onko joku tiimin etenemissuunta hyvä ja mitä mieltä ihmiset on, mut jos on joku henkilökohtainen asia tai tämmönen suora palaute niin, henkilön kanssa kahdestaan, varsinkin jos on jotain korjaavaa. Ettei siinä tuu sitten semmosta joukkolynkkaus mentaliteettia, että siellä jokainen sanoo että niin sä silloin sanoit sitä tätä ja tuota.

Haastatelluilta lähijohtajilta kysyttiin erikseen myös kehityskeskusteluista palautteenantotilanteena, mutta lähijohtajat eivät pitäneet kehityskeskusteluja merkityksellisinä tai erityisen hyödyllisinä palautteenantotilanteina. Näin siitäkin huolimatta, että kehityskeskustelut kyllä koettiin palautteenannon viralliseksi kanavaksi ja palaute miellettiin oleellisena osana kehityskeskustelujen sisältöön. Lähijohtajien kokemusten mukaan kehityskeskustelu ei ole käytänteenä hyvä palautteelle, sillä palautetta tulisi antaa useammin ja nopeammin kuin kaksi kertaa vuodessa. Eräs tutkimushenkilö kuvaa kokemuksiaan kehityskeskustelujen palautteesta seuraavasti:

TUOMAS: No, mä oon pitäny sen aika pienessä roolissa, mun mielestä on niinku surkeaa johtamista, jos sä annat palautetta kehityskeskustelussa kerran vuodessa. Että kyllä se palaute pitää pyrkiä antamaan mahdollisimman nopeesti aina siinä tilanteessa, kun se hyvä tai huono suoritus tulee.

OH: niin

TUOMAS: Et jos sä sitä panttaat sinne kehityskeskusteluun ja sit sulla on musta lista josta sä luet että 17. päivä tammikuuta teit tämmösen mokaan, että.

Myös muut kokemukset kehityskeskusteluista palautteenantotilanteena olivat suhteellisen kielteisiä eikä kehityskeskusteluissa annettua ja saatua palautetta pidetty hyödylli-

senä. Lähijohtajien kokemusten mukaan kehityskeskustelut ovat vuorovaikutustilanteina liian kaavamaisia, jäykkiä, muodollisia ja jännittäviä palautteenantoon. Tutkimushenkilöt keskustelevat kehityskeskustelujen lomakkeesta ja palautteenannosta sen avulla seuraavasti:

HEIKKI: Niin siinä on semmonen vaara justiin, että siitä ei muodostu semmosta luontevaa keskusteluhetkeä

RIITTA: Ei, se on vähän kun tentti

HEIKKI: Se on liikaa niinku ohjaa sitä

Myös erään lähijohtajan kokemusten mukaan kehityskeskustelujen lomake luo kehityskeskustelusta turhan, eikä palautteenanto kumminkaan päin onnistu:

SIMO: Ku mä oon aikasemminkin kritisoinu näitä kehityskeskusteluja, että yksinkertaisilla miehillä täytyy olla yksinkertaiset kysymykset. Jos ne kysymykset on kovin monimuotoisia, [--], mutta tuota todellisuus ja niitten ihmisten ajattelu ei kohta siinä.

H: Joo

Simo: Niin sen voi sanoa vaan että ”no laita siihen jotain”. No mitä laitan. ”No emmä ymmärrä koko kysymystä, laita jotain.”

Tutkimushenkilön puheenvuorossa kuvaama tapa työntekijän reaktiosta kehityskeskustelun virallisiin kysymyksiin kuvaa hyvin kehityskeskustelujen kaavamaisuuden ongelmaa. Kun lähijohtaja esittää kysymyksiä lomakkeen mukaisesti, työntekijälle ei välttämättä välity tunnetta, että johtaja olisi todella kiinnostunut vastauksesta. Lähijohtajien vahvimmat kokemukset kehityskeskusteluista liittyvätkin kaavakkeeseen, eivätkä keskustelujen sisältöihin, kuten palautteeseen. Lähijohtajat pitivät hyödyllisimpinä palautteen paikkoina ja hetkinä spontaaneja keskusteluja työntekijän ja johtajan välillä. Esimerkiksi eräs tutkimushenkilö kertoo kokemuksistaan epämuodollisten palautetilanteiden hyödyllisyydestä seuraavasti:

HEIKKI: Yleensäkin palautteenantamisesta ja käsittelemisestä, et se täytyy olla vaan mahdollisimman luontevaa, et se tapahtuu siinä niinku ohimennen, työskentelyn lomassa. Et sitte vaan no big deal, mut sitte yhtäkaikki et tämmönen asia täytyy keskustella.

Palautteen pelko ja kaipuu

Lähijohtajien kokemuksia palautevuorovaikutuksesta määrittä kokemus siitä, että toiset työntekijät välttelevät kaikkia palautetilanteita, kun taas toiset toivovat ja pyytävät palautetta aktiivisesti. Seuraavassa sitaatissa kuvatut lähijohtajan kokemukset työntekijöiden asenteesta palautetta kohtaan kuvaavat hyvin muidenkin haastateltujen lähijohtajien kokemuksia:

JOONAS: Noinhan se just on. Niinhän se on kun meilläkin on sitä porukkaa jotka tulee tohon ovelle ruinaamaan sitä, et huomaa oikeen et nyt halutaan jotakin kuulla. Ja sitten toiset on semmosia et luimistelee tota seinän vartta karkuun ettei vaan huomais että mä meen tästä nyt ohi. Ihmiset on erilaisia, toiset tykkää siitä palautteesta ja haluaa sitä ja toiset ei, ei millään.

Omien työntekijöidensä sekä koko organisaation palautetta välttelevän ilmapiirin syyksi lähijohtajat arvioivat pääasiassa pelon palautetilanteita kohtaan sekä kasvojen menettämisen pelon palautetilanteissa. Osalla lähijohtajista oli kokemuksia siitä, että työntekijät ”uskaltavat” antaa palautteen johtajalle vasta alkoholin vaikutuksesta rohkaistuneena, esimerkiksi yrityksen juhlissa. Lähijohtajat kokivat myös yksilöllisten erojen, kuten itsetunnon, vaikuttavan palautteen käsittelykykyyn ja valmiuteen ottaa palautetta vastaan. Seuraavassa katkelmassa lähijohtaja kuvaa kokemuksiaan työntekijöidensä peloista ja eroavaisuuksista palautteeseen suhtautumisessa:

JOONAS: Kyllähän ne pelkää sitä [kehityskeskustelija] kun ruttoa, väittäisin.

OH: pelkää?

JOONAS: Joo

OH: Osaaksä sanoa että miks?

JOONAS: Vaikee sanoa, emmä tiä, tai emmä nyt tiä onks se ”pelkää” oikee termi. Mutta ei se niinku mikään semmonen kohokohta oo, että sitä oikeen ootettas niiku.

OH: niin okei

JOONAS: Että onpa mukava käydä

OH: hmm, et jotenki negatiivinen?

JOONAS: Mut on se varmaan tuota aiheeseen liittyen, niin palautteen antaminen ja saaminen, joillekin ihmisille se on vähän hankalaa ottaa vastaan ja antaa. Kyllä se tuntuu aika yleiseltä että se ei oo mikään semmonen juhlahetki et sitä ootettas. Voihan se olla et jotku, ja varmaan munikin porukassa onkin semmosia jotka tykkää ja haluaa oikeen päästä keskustelemaan, mut kyllä suurin osa heittäis kintaalla jos sais valita

Lähijohtajilla on kokemuksia siitä, kuinka palautetilanteita vältellään ja pelätään, myös siinä tilanteessa kun työntekijän pitäisi antaa palautetta johtajalleen:

OH: Mistä se voi johtua? Et se [] on niin vaikeeta monesti? Mikä sitä voi selittää?

PAAVO: Mä sanoin sen jo. Asuntolaina tai joku muu. Se on ainakin yks semmonen, pelätään et tuleeko kirvestä niskaan sen jälkeen, jos sanoo mitä ajattelee.

ANNE: Mä kans luulen että se on pelko

Lähijohtajien kokemukset palautteen välttelystä koskivat erityisesti korjaavan palautteen tilanteita, mutta kokemuksia myös kiittävän tai kehuvan palautteen välttelystä oli. Esimerkiksi lähijohtajien kokemuksen kehuja ja kiitoksen antamisesta, kuvaavat sitä, että ns. positiivisen palautteen vastaanottaminenkaan ei ole kaikille yksinkertaista:

JAAKKO: Sitte kun tulee aina positiivista palautetta, niin on vaara et rupee leijumaan.

RYHMÄ: [myöntymistä]

PAAVO: Joo ja me suomalaisethan kyllä.

ANNE: Ja onko se sit aina tottakaan välttämättä, jos ei tuu korjaavaakaan

PAAVO: Joo tämmöseen perisuomalaiseen perinteeseen kuuluu, et jos joku sanoo, et sä teet hyvin, niin sehän kenoilee.

Vahvana kokemuksena sekä omasta että työntekijöidensä puolesta lähijohtajat tunnistivat kuitenkin myös palautteen kaipuun eli kokemuksen siitä, että sekä ns. myönteistä että korjaavaa palautetta saadaan liian vähän. Lähijohtajat kertovat, että eivät saa juuri ollenkaan tai hyvin vähän palautetta (vrt. luku 4.1). Osa lähijohtajista koki palautteesta puhumisen haastattelutilanteessa vaikeaksi, koska saivat kokemustensa mukaan niin vähän palautetta, että heille ei tullut mitään yksittäisiä tapauksia mieleen. Tähän liittyen, heillä on myös toiveita saada palautetta enemmän ja he kokevat työntekijöidensä kaipaavan palautetta. Seuraavassa tutkimushenkilö kertoo kokemuksistaan kiitoksen ja kehujen välittämisestä työyhteisössä ja ns. positiivisen palautteen harvinaisuudesta ja arvostuksesta:

RIITTA: Niinku tässä loppuviikosta tapahtu, kun meidän [tiimin nimi] oli saanu hyvää palautetta tai yks henkilö, niin kävin sen kyllä heti sanomassa, et jes, kerrankin oikeen ilonen asia ja joku muisti. Et äkkiä sanomaan eteenpäin. Kyllähän se tuo hyvää mieltä, kun joku muistaa kiittää hyvästä palvelusta, vaikka se tulis näin kiertäen kaartaen kautta. Niin toimittaa se sille henkilölle ketä niinku, oli se asia nyt mikä tahansa, oli se sitten asiakkaalta tai työkaverilta tai, työkaverilta voi saada hetikin sen palautteen, mut asiakkaalta se on aika harvinaista mannaa. Yleensä ne on valituksia mitä sieltä tulee.

Johtaja-työntekijäsuhteen läheisyys ja etäisyys

Lähijohtajien kokemusten mukaan palautetilanteissa johtajan ja työntekijän välisen suhteen etäisyys tai läheisyys muodostaa merkittävän kriteerin sille, kuinka hyväksi tai toimivaksi palaute koetaan. Haasteita tuottaa sekä liika läheisyys että liika etäisyys. Lähijohtajien kokemusten mukaan on ongelmallista, jos työntekijä ja johtaja eivät toimi samassa tilassa, tapaavat vain harvoin tai eivät tunne toisiaan juuri lainkaan. Seuraavassa tutkimushenkilö kuvaa kokemuksiaan etäisestä suhteesta työntekijään:

ANNE: Niin kyllä joo, mutta jos sitte semmonen etäisempi henkilö, jonka kanssa ei juurikaan tee töitä tai on tosi harvoin tekemisissä, niin ei se helppoa oo kun ei tunne sitä ihmistä persoonana ja näin. Vaikka sitä ei ehkä pitäis ajatella niin, mutta kyllä se vaikee on.

Vastaavasti lähijohtajien kokemusten mukaan palautetilanteet ovat haastavia silloin, kun esimies ja työntekijä ovat ystäviä vapaa-ajallaankin, ovat entisiä kollegoja tai erityisen läheisiä työtovereita. Liiallinen läheisyyden ja ystävyyskokemisen vaikeuttaa palautteenantamista, sillä roolit johtajana ja työntekijänä eivät ole selkeät ja esimerkiksi toisen henkilökohtaisten elämäntilanteen tunteminen vaikuttaa palautteenantoon. Haastatteluaineistosta nousee useampikin kokemus liiallisen läheisyyden tai ystävyysuhteen aiheuttamista haasteista, joista seuraavat kokemukset ovat kuvaavia esimerkkejä:

OTTO: Öö periaatteessa jos aattelee, et on vaikka kuinka avoin ihminen. Niin mä, tuolla vapaa-ajallakin palautetta saa antaa ja ottaaki, mut kun oma esimies on perhetuttu, se tuo tietyn haasteen. Vaikka periaatteessahan sen pitäis olla parempi, et sille uskaltaa laukoa mitä tahansa, mut kuitenkin se, et itellä tässä on nyt vähän haastava tilanne et.

OH: Niin et voi ollakin vähän liian tuttu?

OTTO: Niin. Tietyt asiat voi olla vähän sillain et ehkä hankala hoitaa kun on tuttu, ei viiti sitte sanoo.

ANNE: Siis tota sen mä huomasin, että kyl siinä kun joutui antamaan negatiivista palautetta, niin kärsi se kaverisuhdekin siinä. Ei se oo niin helppoa. Yhdessä tilanteessakin todettiin vaan, että nyt kun ollaan tässä esimies-alaissuhteessa, niin se tavallaan kaverillinen jää pois. Kun osa ihmisistä ottaa sen niin henkilökohtaisesti, että ei se arjen ulkopuolella, vapaa-ajalla jää sit pois.

Onnistuneiksi ja helpoiksi palautevuorovaikutus koetaan erityisesti pitkäaikaisissa suhteissa. Näille kuvauksille palautteesta on ominaista se, että suhteen läheisyys koettiin palautteen kannalta juuri sopivaksi, ei liian läheiseksi tai etäiseksi. Usean vuoden, jopa vuosikymmenen, tuntemus helpottaa palautetilanteita, sillä lähijohtajat kokevat, että pitkäkestoisissa suhteissa palaute ymmärretään jo pienimmistäkin vihjeistä eikä sanallinen palaute ole ollut välttämättä enää tarpeen. Myös esimiehen ja työntekijöiden vuorovaikutuksen säännöllisyys ja yhteydenpidon runsaus koetaan lisäävän luottamusta ja siten helpottavan palautetilanteita. Esimerkkinä pitkäkestoisesta suhteesta ja palautteen helpoudesta toimivat tutkimushenkilöiden Jaakko ja Anne kertomat kokemukset sekä tutkimushenkilö Paavon kokemukset säännöllisen vuorovaikutuksen myönteisistä vaikutuksista palautteeseen:

JAAKKO: Niinku meilläkin, kun sanotaan että ku tunnetaan pari - kolmekymmentä vuotta toisemme, että siellä tietää jo toisen katseesta, että onko hyvä vai huono päivä.

ANNE: Että tietää tasan missä mennään

JAAKKO: Joo että nyt mennään tuossa. Se on hyvä asia kun tuntee porukkansa, ja uskaltaa vähän sanoo. Niinku tuota meillä on ainakin tuolla semmonen tapa, että lyyän sitä puukkoa selkään puolin ja toisin ja vielä oikeen käännetään siellä [naurahtaa]

PAAVO: Se varmaan just ehkä sitä palautteen antamista helpottaa, jos on semmonen suht säännöllinen yhteys, niin esimiehen ja alaisen välillä, et syntyy se luottamus. Oon itekki saanu siitä paljon kritiikkiä, jo vuosikaudet, enkä oo oppinu kun tosi hitaasti, että pitäis niinku pyrkiä rauhoittamaan sitä aikaa. Et pystyy niiden alaisten kanssa jutteleen missä mennään ja sille vapaamuotoiselle palautteenantamiselle puolin ja toisin pitäis jättää aikaa. Et se ei tuu, niinku ensi tiistaina kello yhdeksän voit antaa palautetta.

Sopivaa läheisyyttä ja toisen riittävää tuntemista lähijohtajat pitävät ehdottomana edellytyksenä onnistuneelle palautteelle. Lähijohtajien kokemus on, että kun toisen tuntee riittävän hyvin, palautetta voi mukauttaa kohteelleen sopivaksi ja palautteen antaja tietää miten tilanteessa on hyödyllisintä toimia. Lähijohtajat kuvasivat tuntemisen merkitystä esimerkiksi seuraavasti:

ANNE: kyllähän se vaatii ihan hirveän hyvää ihmistuntemusta. Et ei hyvänen aika jos ei tunne ihmistä, niin miten sitä jos yhtäkkiä pitäis antaa palautetta, niin näät sen viis minuuttia, miten tolle

voi sen asian sanoa, niin aika vaikee se on, mahdoton.

JOONAS: [--] Et se on vähä hankalaa, pitäis aika hyvin tietää ne omat alaisensa ja ihmiset, että miten niille pitää siitä asiasta puhua.

NIKO: Oma lukunsa on silläkin sitte varmaan et miten hyvin sen henkilön tuntee, miten syvällä on siinä tuntemisessa, niin kyllä se vaikuttaa siihen palautteenantoon että, jos on tota semmonen mistä ei tiedä käytännössä mitään muuta, kun et se kaheksalta tulee tosta ovesta ja kello 16 lähtee, niin se on, saattaa olla hankalampi tilanne antaa kuin taas semmonen joka käy esimerkiksi, nyt kun tuli nää pallopelit esille, niin pelaamassa niinku samaan aikaan, niin siihen syntyy vähän toisenkinlainen side sillon. Niin se on ainakin mulle henkilökohtaisesti, helpompi jutella ketä tuntee enempi.

Riikan ja Annen kokemusten mukaan johtajan ja työntekijän tulee olla ”samalla aaltopituudella”, jotta palaute onnistuu:

RIIKKA: Toisten kanssa on vaan samalla aaltopituudella, niin on vaan niin paljon helpompaa se keskustelu joidenkin ihmisten kanssa. Ja ei tarvi miettiä sitä taustaakaan, joidenkin ihmisten kanssa on helpompaa puhua, ja tuntuu kuin ois tuntenu kymmeniä vuosia heti

OH: joo

RIIKKA: Ja joittenkin kanssa ei vaan lähe siitä rakentumaan.

OH: Hmm m. Mites muut? Mikä sitä voi selittää, että saman asian sanominen [on vaikeampaa toisille kuin toisille]?

ANNE: Kyllä se on persoonakysymys, kun rupee miettii, niin oon kyllä Riikan kanssa samaa mieltä. Että toisten kanssa on helpompaa. Toiselle ei meinaa saada sanottua ihan asiaakaan, saatika sitte vielä palautetta, että nyt meni pieleen tuo. Niiin kyllä sitä karttaa viimeeseen asti.

Lähijohtajien kokemukset ”aaltopituudesta” ja ”persoonakysymyksestä” viittaavat siihen, että palaute koetaan helpommaksi niissä vuorovaikutussuhteissa, joissa vuorovaikutuskumppani koetaan itsensä kaltaiseksi ja suhde koetaan sopivan läheiseksi. Myös muilla lähijohtajilla oli vahvoja kokemuksia suhteen vastavuoroisuudesta palautetilanteissa, josta kuvaavana esimerkkinä on Joonaksen kokemus:

JOONAS: Nää kenelle minun on helppo antaa sitä palautetta niin niitten on ihan helppo, kuvittelisin ainakin, antaa takaisinkin päin. Mutta sitten taas nää tietyt kaverit, jotka yrittää vältellä sitä parhaansa mukaan ettei ne saisi palautetta. Et se kulkee kyllä silleen käsikädessä, että semmonen ihminen joka ottaa vastaan sitä, niin se myös helposti helposti antaa sitä.

Joonaksen kokemus siitä, että palautteen helppouden kokemukset ovat johtaja-työntekijäsuhteissa jaettuina, viittaa siihen, että myös haastavat palautekokemukset voivat olla samoin jaettuina. Myös muiden haastateltavien kokemukset viittaavat siihen, että niissä suhteissa, joissa palautteen antaminen koetaan helpoksi, myös palautteen vastaanottaminen koetaan helpoksi.

Vaikeaksi koetut palautteenantotilanteet

Lähijohtajien kokemukset haastavista ja vaikeista palautteenantotilanteista ovat hyvin yleisiä, jopa hallitsevia tätä tutkielmaa varten kerätyssä haastatteluaineistossa.

Erityisesti ns. korjaavan palautteen antaminen mielletään vaikeaksi. Lähijohtajat eivät kuitenkaan kuvaile kokemuksiaan vaikeista palautteen vastaanottamisen tilanteista, vaan nimenomaisesti kaikki vaikeiksi tai hankaliksi kuvatut kokemukset liittyvät tilanteisiin, joissa haastatellut lähijohtajat antavat palautetta työntekijöilleen. Tämä voi olla yhteydessä luvussa 4.1 käsiteltyyn palautteen johtajakeskeisyyteen, eli siihen, että palaute ylipäättäänkin käsitetään ensisijaisesti johtajalta työntekijälle suunnatuksi toiminnaksi.

Erityisen vaikeiksi lähijohtajat kuvaavat tilanteita, joissa työntekijälle täytyy antaa palautetta hänen käyttäytymisestään työyhteisössä, vuorovaikutuksen tavoista (haastateltavat puhuivat ”persoonallisuudesta” tai ”henkilökemioista”) tai työntekijän omista esimiestaidoista. Henkilökohtaisiin ominaisuuksiin tai piirteisiin puuttuminen koetaan erittäin vaikeaksi ja palaute usein jätetäänkin antamatta, vaikka työntekijän käytös vaikuttaisikin työssä suoritumiseen tai työyhteisöön. Eräs tutkimushenkilö kuvaa helppojen ja vaikeiden palautetilanteiden eroja näin:

PAAVO: Palaute on, kuitenkin helpoin case on se että, jos on vaikka just jossain vuositavotteissa että onko joku asia tehty. Tai mikä tämän luvun arvo oli. Sillon liikutaan kuitenkin sillä neutraalilla alueella. Ne on puhtaasti vaan asioita. Et en usko siinä mitään vaikeeta on. Mut sitte tota, jos vaikka ryhmässä käyttäytymistä, taikka alaisen esimiestoimintaa, tai muuta, pitää antaa siitä rakentavaa palautetta, niin siinä ollaankin jo vaikeimmalla alueella. Ei taho tulla mitään.

Lähijohtajien kokemusten mukaan myös palautteenantaminen ”henkilökohtaisista ominaisuuksista” on vaikeaa. Näillä henkilökohtaisilla ominaisuuksilla haastateltu lähijohtaja viittaa työntekijän käyttäytymiseen, joka ei suoraan liity työtehtävään, vaan laajemmin työntekijän osallisuuteen työyhteisössä:

JOONAS: Sitte kun mennään johonki henkilökohtaisiin ominaisuuksiin, niin niihin on kyllä todella vaikeeta antaa palautetta, että kun tietää että ihminen on luonteeltaan jonkun tietynlainen, niin ei se niinku, tietää ettei se välttämättä kehity siitä tai ei se ainakaan niin helppoa ole itseään kehittää johonkin toiseen suuntaan.

Tutkimushenkilö Otto taas kuvaa ”henkilökemioista” annettavaa palautetta erittäin haastavana ja henkisesti raskaana prosessina. Henkilökemioilla hän tarkoittanee työntekijöiden keskinäistä vuorovaikutusta ja tapoja viestiä toistensa kanssa. Kyseinen kokemus vaikeasta palautteesta on tilanteesta, jossa lähijohtajan tuli antaa palautetta yhden työntekijän haitallisesta ja muita terrorisoivasta viestintätäylyistä työyhteisön sisällä:

OTTO: Olishan noita esimerkkejä, mietin tässä et mikä ois. Mut nyt niinku kun sanotaan, niin lähin tai lähiaikainen, niin just noihin palautteisiin et et mikä on hankalin, niin aina se, kun joutuu tällöiseen henkilökemiaan puuttumaan. Näät että henkilökemiat ei kenties niinku vastaa ollenkaan, et siellä koko ajan lentää semmosta juttua et oikeen pahaa tekee, et se tuhoi ihan koko

työyhteisön moraalini.

HEIKKI: Niinpä

RIITTA: Nin niin, näitä on

OTTO: Niin sit ku siinä lähet menemään väliin, et on kahdenkeskeisiä käydään mahdollisesti, ja sit loppujen lopuksi kolmikantaa, et saadaan se tilanne korjaantumaan. Et saadaan niinku takasi niin sanotusti vanha hyvä tiimihenki. Niin niin tuota ne on niitä haasteellisia. Mut myös semmoset, et jos tämmöset saa korjattua, niin itellä ainakin oli silleen että tosi matala mieli koko tilanteesta. Mut sit ku se saatiin korjattua ja päästiin puhumaan avoimesti, niin sen jälkeen silleen ”huh”. Nyt tää on ohi. [tauko ja huokaus] Saatiin tää, et selvitetiin. Oikeen kananlihalle meni ja kyyneleetki tippu silleen huhhuh. Niin tota et se on niinku erittäin haastavaa kun on kyse semmosesta henkilöstä.

Loukkaavaksi koetut palautetilanteet

Lähijohtajien kokemukset loukkaavista, epäreiluista tai asiattomista palautteista liittyvät tilanteisiin, joissa he itse ovat saaneet palautetta omalta johtajaltaan tai työntekijöiltään. Haastatteluaineistosta ei noussut esiin kokemuksia loukkaavista palautetilanteista, joissa lähijohtajat olisivat olleet itse palautteenantajan roolissa. Lähijohtajien kokemusten mukaan loukkaavaa palautteesta tekee asiaton viestintäkäyttäytyminen ja asiattomat sanavalinnat, esim. kiroilu tai nimittely, ”persoonallisuuteen” menevä palaute tai palaute asiasta, joka ei kuulu omalle vastuualueelle. Esimerkiksi, kysyttäessä ikävistä palautekokemuksista lähijohtajat kuvailevat saamaansa loukkaavaa palautetta seuraavasti:

PAAVO: Noo semmosia, ehkä että keskustelu on ajautunut siihen, että keskustellaankin omista arvoista. Ja todella itselle tärkeitä asioita, ja jos toinen tekee tulkinnan. Se on sama kun miten kotonakin saa riidan aikaan, että mennään tosi lähelle omia arvoja ja sit jos kokee että mua syytetään jos asiasta josta itse on täysin eri mieltä, niin silloin kyllä riipasee syvältä.

ANNE: mulla on vähän saman tyyliä tilanteita, joissa on kyllä ollu ihan työtehtävistä kyse, mutta muuten menny henkilökohtaiselle tasolle. Kommunikointi ei oo ollu sillä aikuisella tasolla vaan menty sitte sinne hiekkalaatikotatasolle, että ihan henkilökohtaisuuksiin. Se ei oo kyllä mitenkään mukava tilanne.

Tilanteet, joissa kriittinen tai korjaava palaute on kohdistettu väärälle ihmiselle, ja jotka ovat siten aiheuttaneet mielipahaa, ovat lähijohtajille tuttuja. Lähijohtajilla on kokemusta myös tilanteista, joissa korjaavaa palautetta annetaan henkilölle, joka ei ole omalla toiminnallaan voinut vaikuttaa tilanteeseen. Näitä tilanteita lähijohtajat kuvaavat epäreiluiksi ja kohtuuttomiksi. Tutkimushenkilöt jakoivat kokemuksiaan epäreiluista palautetilanteista seuraavasti:

RIITTA: Semmosia tilanteita joskus on että, sä saat palautetta semmosesta asiasta mille et, sanotaan et joku työ on kiinni, sä jatkat sitä työtä, mut sä et oo saanu esim niitä esivalmisteluita tai niitä tietoja jotka vaatii sen esivalmistelun, niin sä et oo saanu niitä. Sit sut haukutaan, et missä se viipyy ja mitä sä siellä mössäät sen työs kanssa. Kun ei voi pistää sitä, ei saa valmiiks sitä itsestään riippumattomista syistä. Niin silloin. No silloin pitää kyllä osata aukasta suunsa ja sanoa että. Mut on henkilöitä jotka ei sit välttämättä saa sanottua, et on vähän niinku lyöty koira ja vaan et juu juu

OTTO: Mut on pakko sanoa et nykypäivänäkin on paljon semmosia asioita. Et jos projekti on vaikka kuukauden mittanen ja se seisoo jonkun pöydällä kolme viikkoo ja sit se annetaan sulle et nyt sulla on päivä aikaa mieltää tähän vastine. Et niinku te ootte sit pyöritelly tuolla ja nyt. Ja sit kun et kerkee ehkä kaikkea asiaa niin selkeesti esittämään, niin tulee et tää on aika puutteellinen tää teidän homma.

Tutkimushenkilöt kokevat esimiehen epäselvien ohjeiden tai huonon johtamistavan olevan syynä edellä kuvattuun epäreiluun palautteeseen. He näkevät kohtuuttomaksi koettujen palautetilanteiden syntyvän, kun projektinhallinta ei ole kunnossa, eikä projektin johdolla ole käsitystä työntekijöiden resursseista. He kertovat kokemuksistaan seuraavasti:

HEIKKI: Kyllähän ne on usein projektinjohtamiskysymyksiä eikä välttämättä ole siitä projektipäälliköistä kiinni vaan siitä projektin asettajasta. Ei oo vaan annettu riittävästi resursseja eikä ole projektin toimihenkilöitä sitoutettu. Eikä jos se ei onnistu, niillä ihmisillä on liikaa töitä niin eihän semmosia passaa projektiin laittaa joilla ei oo aikaa. Mitä järkee? Mutta tässä talossa on semmonen systeemi että no sinä hoidat nyt meidän puolesta nyt tuon asian. Yhtään niinku millään tavalla ottamatta selvää

RIITTA: Miettimättä.

HEIKKI: Että onko sillä mitään edellytyksiä, sillä ihmisellä. Pidetään vaan ihan päivänselvänä että.

RIITTA: Tai minkälainen kuorma sillä on jo ennestään sitä työhommaa.

HEIKKI: Niin niin. Tää on siis semmonen asia, että tätä pitäis ihan koko konsernin laajuisesti kyllä.

Erään lähijohtajan kokemukset epäreilusta palautteesta liittyivät siihen, että palautteenantajana esimies on itse antanut ohjeet toimintaan, mutta kritisoikin sitten työtä, joka on tehty ohjeiden mukaan:

TUOMAS: Joskus esimies on niinkun tota ite halunnu, et tehään vaikkapa pienillä resursseilla jotain hommaa ja jotakin jätetään tekemättä, on niinku priorisoitu asioita ja sitte ku joku asia on tekemättä ja deadline on menny ja sit saa palautetta siitä että miten toi asia voi olla hoitamatta. Ja se on niinku itte määritelly sen niinku järjestyksen missä asiat tehdään. Tämmöstä palautetta on joskus tullu ja siinä on kyllä itteki aina takajaloillaan aika äkkiä. Ei sitä niiku viiti kuunnella yhtään.

Yksi loukkaavaksi koettujen palautetilanteiden muoto on lähijohtajien kokemusten mukaan huomiotta jättäminen. Näissä kokemuksissa kyse on siitä, että työntekijä esittää johtajalle jonkin idean tai kehitysehdotuksen, mutta johtaja ei ota asiaa hoitaakseen tai ei huomioi sitä lainkaan toiminnassaan. Lähijohtajien kokemusten mukaan huomiotta jättäminen tulkitaan erittäin loukkaavaksi sanattomaksi palautteeksi, joka väheksyy työntekijän ammattitaitoa. Lähijohtajat kokevat, että huomiotta jättämistä parempi vaihtoehto olisi edes erimielisyyden osoittaminen. Tutkimushenkilöt kuvaavat huomiotta jättämisen loukkaavia kokemuksiaan seuraavasti:

HEIKKI: Tossa oli kun sinäkö se mainitsit vai sinä, niistä kehitysideoista, et jollakin on joku idea. Niin sehän on yksi palautteenantomuoto, et se idea otetaan ihan oikeesti niinku, me käsitellään se. Eikä niin että okei, mulle tulee joku idea, eikä kukaan reagoi millään tavalla siihen ideaan. Se on aika paha moka

RIITTA: Se on. Ja jos asenne on se et ”se tuli tuolta”. Et ylenkatsotaan se asia, niin se on mun

mielestä kyllä kamalan paha asia. Ja yleensäkin semmonen huomiotta jättäminen oikeestaan missä asiassa tahansa.

HEIKKI & OTTO: Niimpä

RIITTA: Millä tasolla tahansa, millä asteella, esimies tai näin. Jos se ylenkatsotaan, niin se on semmonen joka lyö lyttyyn. Kyllä negatiivista palautetta annetaan ja täytyy ottamaan ottamaan ja antamaan. Mut ylenkatsomista mä en kyllä suosittelen kenenkään oppimaan.

HEIKKI: Se [huomiotta jättäminen] on negatiivinen palaute. Kun sä oot keksiny elämää suuremman idean ja toiset tyrmää sen täysin olemalla täysin vaiti.

RIITTA: Niin, millään tavalla siihen kiinnittämällä.

HEIKKI: Se on hyvin loukkaavaa.

OTTO: Nimenomaan just meinasin sanoa, että se on negatiivinen palaute. Jo tavallaan aika henkilökohtainen negatiivinen palaute siihen, et sun ammattitaitoa ei arvosteta, ei ees niinku käsitellä sitä. Sanotaanko näin et se on vielä pahempi mun mielestä kun se, että annetaan negatiivista palautetta

Loukkaaviksi palautetilanteiksi lähijohtajat olivat kokeneet myös tilanteet, joissa palaute kantautuu kohteelleen kiertoteitä tai palautetta ei anneta kasvotusten, vaan yleisissä foorumeissa. Seuraavassa sitaatissa esiintuodut kokemukset loukkaavasta palautteesta liittyvät tilanteeseen, jossa lähijohtajalle kohdistettu palaute oli lähetetty yleisiä sähköpostilistoja käyttäen koko organisaatiolle. Tutkimushenkilön kokemukset kasvojen menettämisestä ja julkisesta nöyryytyksestä loukkaavassa palautetilanteessa kuvaavat hyvin lähijohtajien kokemuksia:

OH: Hmm. Nikolla ja Simolla, onko tullu liian henkilökohtaista palautetta?

SIMO: No sanotaan että minusta paljon huonompi tilanne on ollu se että ei oo tullu sitä henkilökohtaista palautetta ollenkaan

OH: niin

SIMO: Vaan sitte on jossain vaiheessa lähetelty niitä kasvottomia sähköposteja jostakin kiertoteitse ensin ilmottamatta asiasta yhtään mitään. Ja sit tulee justin tämä perinteinen, jakelu koko konsernille ja se tulee sitä kautta se palaute. Niin se on kyllä niinkun niin sieltä kun voi olla.

OH: hmm, se on ollu ihan?

SIMO: Se on minusta täysin asiatonta palautetta, siinä ei oo mitään pohjaa eikä mitään järkeä. Sen oon kokenu niinku monta kertaa tässä omassakin hommassa. Aivan puskiä laitetaan joku sähköposti menemään ja ei mitään hajuakaan, ei kukaan oo kysyny mitään, et miks ja mikä juttu tää on.

OH: Hmm.

SIMO: Niin se syö kyllä. Paljon reilumpaa on tulla niinku sanomaan että okei, tää on homma on näin että mistä johtuu. Sit jos ei pysty hoitaan, niin voi antaa koko konsernille, jakelu koko konsernille palautteen.

Hierarkiassa ylöspäin suuntautuva palaute

Lähijohtajien kokemusten mukaan hierarkiassa ylöspäin, eli työntekijältä johdolle suuntautuva palaute on vähäistä ja haastavaksi koettua. Syinä lähijohtajat pitävät kasvojen menettämisen pelkoa, johtajan reaktion pelkoa tai jopa työstä irtisanomisen pelkoa. Lisäksi epäselvien roolien ja vastuiden koettiin lisäävän palautteen jumiutumista keski-

johtoon. Esimerkiksi tutkimushenkilö Riitta kuvaa palautteenantoa omalle johtajalleen vaikeana:

Riitta: Ihmisiä on aikasemmassa elämässä pystynyt [lähestymään] aika helposti, keskustelunomaisesti. Kai se on vieläki, mut ihmiset on erilaisia, pitää vaan. Ei kauheen helppoo, et menisin tosta vaan ja laukaisisin.

Lähijohtajien kokemusten mukaan johdolle kohdistuva palaute usein jumiutuu ja jumiutumisen on tavallista. Palautteen jumiutumisella tarkoitetaan lähijohdon kokemuksissa sitä, kun työntekijöiden ylimmälle johdolle tarkoittama palaute jumiutuu keskijohtoon, eli esimiesasemassa olevat johtajat eivät välitä palautetta eteenpäin. Yhtenä syynä jumiutumiseen lähijohtajat pitävät palautteen kriittistä tai arvioivaa sisältöä, jonka kertominen koetaan epämiellyttäväksi. Heikin, Oton ja Riitan keskustelu kuvaa lähijohtajien kokemuksia yleisistä palautteen jumiutumisen syistä:

OH: Minkälainen palaute jää jumiin? Helpoimmin?

Heikki: Tietysti semmoset jotka on toimii, tai sijaitsee siellä epämukavuusalueella.

Otto: niin

Riitta: Mitä on vaikeeta viedä eteenpäin.

Heikki: Ne aiheuttaa epämukavuutta sille. Eli sä puhut nyt semmosesta että täältä tulee palaute ja tää pitäis tavallaan välittää tää asia.

Lähijohtajien kokemusten mukaan myös johtajan epävarmuus aiheen sisällöstä tai aiheen arvioiminen ei-tärkeäksi aiheuttaa palautetiedon jumiutumista organisaatiossa. Riitta ja Otto keskustelevat tilanteesta, jossa esimiehen epävarmuus ja kasvojen menettämisen pelko sekä työntekijöiden että johdon silmissä estää palautteen välittämisen eteenpäin:

OTTO: Mä en tiä, varmaan siinä palautteen viemisessä eteenpäin on myös se että jos ajattelen että mulle annetaan palautetta, ryhmä antaa palautetta jostain asiasta ja tosiaan mä oon vähän erimielä tai kenties jos mä en tunne asiaa niin hyvin. Tulee semmonen et uskallanko mä viedä tätä asiaa eteenpäin kun mä en tiedä.

RIITTA: Niin et osaanko mä esittää sen asian oikein.

OTTO: Niin. Varmasti, mä ainakin nyt koen että omassakin on sitä että, kun esitetään asioita, niin et meneeköhän ne asiat eteenpäin semmosena kun ne pitää mennä vai ei. Et kyllä mä ainakin ite kokisin sillein, kun mulle annetaan tehtävä et mee tämmönen ja tämmönen kerroon tonne ja sit mä en yhtään tiä et, en tunne asiaa.

RIITTA: Ja sit sä pelkää et siitä kysytään jotain tai muuta ja sit mä en osaa.

Lähijohtajien kokemus on, että palautetta ylöspäin vietäessä palautteen sisältö täytyy tuntea erityisen hyvin ja olla valmis perustelemaan erityisen vahvasti, muutoin kokemuksena on, että ”viestintuoja ammutaan”. Seuraavat tutkimushenkilön kuvailemat kokemukset vastaavat myös muiden lähijohtajien kokemuksia:

ANNE: Ainut, varmaan miten tossa on ite kuulostellu ihmisiä, niin varmaan semmosta ylimmän johdon tai sen oman esimiehen esimiehen, niille kuuluva palaute saattaa monesti jäädä, jos se on niinku negatiivissävytteistä tai korjaavaa palautetta, niin se saattaa monesti kyllä jäädä viemättä eteenpäin että.

OH: Mistä se johtuu?

ANNE: Emmä tiä, ehkä se pelkoefekti

PAAVO: Asuntolaina [naurahtaa]

ANNE: Niin ehkä se pelko, että viestintuoja ammutaan, voi olla se syy ettei halua lähteä viemään.

[-] Että kyseenalaistaa niitä annettuja toimintamalleja, niin siinä täytyy olla valmis perustelevaan sitte. Niin se voi olla se syy joka jättää, kun pitää ruveta perustelevaan, että minkä takia sä näin.

Sit siellä on tentti oottamassa. Se saattaa karsia palautteen antamisia ja muutakin.

Lähijohtajien kokemukset osoittavat, että organisaation epäselvät käytänteet palautteen välittämisestä sekä roolien epäselvyys aiheuttavat palautteen jumiutumista. Kuten jo aiemmin tässä luvussa kuvattiin, liian läheiseksi koettu työntekijä-johtaja suhde vaikeuttaa palautetilanteita. Liika läheisyys aiheuttaa siten myös palautteen jumiutumista, sillä läheisissä, ystävyyssuhteita muistuttavissa suhteissa korjaavaa ja kriittistä palautetta koetaan olevan vaikea antaa loukkaamatta ystävän tunteita. Lisäksi organisaatiossa vaikuttaa olevan epäselvät käytänteet sen suhteen, minkälaista palautetta keskijohdon odotetaan välittävän korkeammalle johdolle ja kuinka tilanteissa toimia. Lähijohtajilla oli vallitseva epätietoisuus esimerkiksi siitä, mitä kehityskeskusteluissa työntekijän kertomalle palautteelle kuuluisi tehdä. Tutkimushenkilö oli turhautunut tilanteeseen, jossa kehityskeskustelulomakkeeseen kirjataan työntekijän palautetta ylempälle johdolle, mutta ei ole selvää onko esimiehen vastuulla viedä asiaa eteenpäin vai välittykö tieto lomakkeen kautta:

Otto: Niin, silleen olen miettiny sitä, varmaankin tässä myöhemmin keskustellaan siitä, että mikä sen [kehityskeskustelulomakkeen] tärkeys on ja varsinkin jälkiseurannasta. Ainakin vähän semmonen olo tulee, että kannattaako tähän viikkoa käyttää työaikaa, jos paljon kirjataan sinne ja asiat ei muutu. Onko se sitte minusta kiinni vai sitte ylempää, jos me esitetään jotain asiaa ja mikään ei muutu. Niin tulee vähän semmonen olo, että mitäs me tänne kirjataan jos mitään ei tapahdu.

Lähijohtajien kokemusten mukaan hierarkiassa alhaalta ylöspäin suuntautuvaan palautteenantoon vaikuttavat myös työntekijöiden aiemmat kokemukset siitä, miten palautteeseen on suhtauduttu. Tutkimushenkilön kokemusten mukaan aikaisempien palautetilanteiden hyvä hoito lisää luottamusta johtajan ja työntekijän välillä:

JAAKKO: Kyllä tuota esimiehelle tulee palautetta, jos vie sitä asiaa eteenpäin. Että hoitaa sitä jollain tavalla tai jos ei hoida millään tavalla ja sanoo sen sitte. Kyllä se luottamusta lisää, sitä sitte helpommin tulee palautetta.

OH: Että myös ne aikaisemmat tilanteet, että miten on edelliset tilanteet hoitanu?

JAAKKO: Niin niin, että jos niille ei oo tehny mitään, vaan antanu olla kaikki, niin ei sieltä tuu enää palautetta. Vaan ne lähtee ihan jotain muuta reittiä

Sukupuolittuneet kokemukset palautteesta

Lähijohtajilla on joitain hyvin vahvasti sukupuolittuneita kokemuksia palautteesta johtaja-työntekijäsuhteessa. Lähijohtajien kokemusten mukaan naisten kanssa palaute on hankalampaa kuin miesten, sillä kokemusten mukaan naiset ”ylitulkitsevat” tilanteita ja juoruilu on heidän kesken yleisempää. Palautetilanteet miesten kanssa koettiin yksinkertaisemmiksi ja suoremiksi, eikä niissä tapahdu ns. virhetulkintoja yhtä helposti kuin naisten kanssa. Lisäksi lähijohtajat kokevat, että ne tilanteet, joissa nainen antaa palautetta naiselle, ovat konfliktiherkempiä kuin tilanteet vastakkaisten sukupuolten kesken tai miesten kesken. Naisten koetaan myös helpommin ottavan palautetta vastaan miespuolisilta johtajilta. Sukupuolittuneita kokemuksia ns. naisten hankaluudesta oli sekä mies- että naispuolisilla lähijohtajilla niissä ryhmähaastatteluissa, joissa sukupuoli ylipäättään nousi keskustelun aiheeksi. Lähijohtajat kertoivat sukupuolittuneista kokemuksistaan, joissa naisvaltaisessa työyhteisössä tai -tiimissä palautetilanteet ovat olleet konfliktiherkempiä kuin miesvaltaisessa:

ANNE: joo. on. Ja jotenkin kokee että ehkä enemmän naisvaltaisessa yhteisössä se menee enemmän semmoseksi [asiattomaksi tai henkilökohtaisuuksiin].

RIIKKA: Mä oisin aika samaa mieltä tossa, että mitä enemmän on naisia, niin sitä enemmän se menee.

ANNE: Että konfliktit on yleisempiä semmosessa.

Tutkimushenkilöiden kokemusten mukaan naiset tulkitsevat palautetta herkemmin kuin miehet ja miesten palaute on suorempaa ja siten helpommin ymmärrettävää. Naisten koettu tapa tulkita tilanteita on aiheuttanut juoruamisen kehän sekä vaikuttanut heikentävästi työyhteisön ilmapiiriin:

ANNE: Mä luulen että, ainakin miten mä oon ite yrittänyt tulkita ihmisiä ja tilanteita, niin naiset tekee tulkintoja asioista. Siis sillä tavalla että, joku sanoo jonkun asian, sitte lähtee että mitähän se tolla tarkotti ja sit sitä pohditaan ja siitä kasvaa tällöinen [näyttää käsillä isosti]. Ja sit siitä mennään puhumaan parille muulle kaverille ja sit siitä tulee noidankehä ja ensimmäinen ei tiedä aiheuttaneensa mistään mitään enää ja saa sit hirveän palautteen, että sää menit sanomaan tolle ja sille.

RIIKKA: Kyllähän se varmaan on niin että naiset tulkitsee ja miehiltä se tulee suoraa, että sitä ei tarvi arpoa.

ANNE: Ei tarvi miettiä mitä se tolla tarkoitti.

PAAVO: Niin viimestään saunaillassa [naurua]. Kuljetusliikkeen saunaillassa meinasin lentää neljännestä kerroksesta alas, kun olin siellä esimiehenä.

ANNE: On se ihan totta, kun mäkin oon ollu naisvaltaisessa porukassa, missä tehään hektistä työtä, ja sit taas toisessa paikassa [toimipisteen nimi] missä on miehiä, niin on se ilmapiiri työtehtävissä ihan erilainen. Ei tarvinnu miettiä mitä tarkoituspieriä kenelläkin on jollekin asialle, kun ne asiat oli siinä. Jäi se kauhee vatvominen pois, niin olihan se helpompaa itellekin.

RIIKKA: Nii, nii on kyllä. Saman oon huomannu.

JAAKKO: Ehkä naisten pitäis vaan opetella sanomaan räväkämmin se asia.

ANNE: Niin se on opettelukysymys.

JAAKKO: Jos nyt on työasiaa näin, niin rivienvälistä lukeminen jää pois. Sanoo suoraan, ja oletko

ymmärtänyt?

RIIKKA & Anne: Niin.

RIIKKA: Jos on paljon naisia samassa porukassa niin se vaan herkästi lähtee rönsyilemään se homma.

ANNE: niin niin se on

RIIKKA: Miesten kanssa ei lähe.

Tutkimushenkilöillä Joonas ja Tuomas on vastaavia kokemuksia naisten herkkyydestä tulkita palautetta:

TUOMAS: Tietysti sitten niin se että naiset on keskimäärin herkempiä lukemaan niinku esimiehen silmänliikkeitä ja tota kokemus on osoittanu -

JOONAS: - niin rivienvälistä

TUOMAS: Ja ihan palautetta, et vaikka et oo omasta mielestäs palautetta ees antanut niin [nauraa]

Lisäksi heidän kokemustensa mukaan naisvaltaisen työyhteisön on helpompi ottaa vastaan palautetta miesjohtajalta, sillä jos naiset keskenään antavat toisilleen palautetta seurauksena on ”kissatappelu, jossa miespuolisen johtajan täytyy toimia erotuomarina” Lähijohtajat kokevat kuitenkin yleisemmin, että samaa sukupuolta edustavat johtaja ja työntekijä todennäköisemmin onnistuvat palautetilanteissa paremmin, kuin vastakkaista sukupuolta olevat. Esimerkiksi lähijohtajat kertovat hankalista palautetilanteista työyhteisöissään, joiden syyksi he ovat kokeneet sukupuolten väliset erot ja hankaluuden tulkita vastakkaisen sukupuolen viestintää:

SIMO: Mutta kyllä se varmaan on silleen, et nainen jos antaa naiselle palautetta, niin mä luulen et se on et siinä helpommin tulee niitä konflikteja. Ihan samalla tavalla, kun siinä jos mies antaa miehelle palautetta niin se voi olla vähän siinä et siinä herkemmin syttyy ne, en tiää, en osaa sanoa. Naiset on semmosia, mä oon ollu jossakin vaiheessa niin paljon naisten kanssa tekemisissä, että sillä tavalla että siellä käsiteltiin vähän niinku paljon syvempiä asioita kun normaali työelämässä ja siellä mä totesin, että aika pienestä ne loukkaantuu ja ihan kaikkea en oo ymmärtäny, et miks joku itkee jossain pukuhuoneessa jotain ja ennenku sitten menee kysyy, et mikä on probleema. Ja sitte se vasta siinä vaiheessa selvisi, et joku sanoi jotain, jota kukaan ei missään vaiheessa, minä en missään vaiheessa ymmärtäny, et tässä oli joku mennä pieleen.

OH: Hmm.

SIMO: Niin, ehkä ihmiset, ehkä naiset on vähän erilaisia.

4.3 Käsitukset ja kokemukset laadukkaasta palautteesta

Tutkimuksen tulosten mukaan lähijohtajat käsittävät laadukkaan palautteen sisällöltään mahdollisimman suoraksi, perustelluksi ja kohdennetuksi. Lähijohtajat arvostavat palautteen nopeutta sekä palautteen antamista kasvokkaisissa tilanteissa. Lähijohtajien laadukkaina ja onnistuneina pitämät palautevuorovaikutustilanteet ovat luonteeltaan keskustelevia ja niissä palautteen aiheesta keskustellaan johtajan ja työntekijän yhtei-

senä asiana. Lähijohtajat pyrkivät noudattamaan näitä ihanteita laadukkaasta palautteesta omissa palautevuorovaikutustilanteissaan.

Suoruuden, nopeuden ja kasvokkaisuuden ihanne

Lähijohtajien käsityksiä ja kokemuksia laadukkaasta palautteesta määrittää palautteen suoruuden, nopeuden ja kasvokkaisuuden ihanne. Näillä ihanteilla kuvataan niiden tilanteiden ominaispiirteitä, joissa palaute on koettu onnistuneeksi ja toimivaksi sekä käsityksiä ideaalin ja ihanteellisen palautetilanteen ominaispiirteistä. Ihanteita on analysoitu esimerkiksi lähijohtajien itse kertomien tavoitteiden, periaatteiden ja sääntöjen kautta.

Lähijohtajien ihanne palautteen suoruuteen tarkoittaa sitä, että palaute tulisi aina esittää mahdollisimman suoraan niin sisällön, kohteen kuin kontekstinkin suhteen. Lähijohtajien käsitysten mukaan viivyttely tai palautteen antaminen kiertoteitse on ei-toivottavaa ja haitallista. Tutkimushenkilöt kuvaavat käsityksiään laadukkaasta palautteesta ja korostavat, että paras keino on antaa palaute suoraan henkilölle, jolle se on tarkoitettu:

OTTO: No on varsinkin jos tietää henkilön niinku tos oli, et henkilö pitää tuntee. Et joskus tulee, kun miettii et mitenkä lähestyn, niin kaikista paras tapa on antaa palaute ihan suoraan.

RIITTA: Niin mielummin näin kun

OTTO: En, siis kaikista pahin on se jos sä et kerro mitään ja se palaute tulee toista kanavaa pitkin. Sitten niin, tulee semmonen, et miks sä et sanonu.

Haastattelussa eräs lähijohtaja kuvaa suoruuden etuja sisällöltäänkin vaikeissa palaute-tilanteissa ja painottaa nopeasta ja ripeästä aiheen käsittelystä koituvaa helpotuksen tunnetta:

RIITTA: Tämmösiä, et mitä enenmmän, äkkiä saa nostettua sen kissan pöydälle. Niin kun näkee et jotain alkaa tulemaan, et tuolla klikkailee jotain, näkee et on semmonen räjähdysaltis, niin mitä nopeemmin sen saa nostettua siihen pöydälle ja nyt puhutaan tää. Niin vitsit on hyvä olo, sit kun se ratkee, mä uskon et kaikilla.

Lähijohtajat arvostavat nopeaa palautetta ja tarkoittavat sillä palautteenantoa ja puheeksiottamista heti kyseessä olleen tapahtuman tai teon jälkeen. Heidän kokemustensa mukaan viivyttely tai asian puheeksiottaminen jonkin ajan kuluttua loukkaa palautteensaajaa ja asettaa hänet epämieluisaan tai noloon asemaan. Tutkimushenkilön kertoma palautteenannon periaate kuvastaa hyvin kaikkien lähijohtajien asenteita:

SIMO: Et mä oon ajatellu silleen et jos, se on vähän niinku rehdimpää sitä kaveria kohtaan, et heti jos huomaa, niin antaa sen palautteen, sanoo, et nyt menee kuule vatukkoon pahasti. Et pysäyttää

sen tavallaan niinku samoin tein ja sanoo, et nyt pitää jotenki muuten kehittää tää homma. Koska se on kaikista ikävintä, jos sitte tajuaa että nojoo, mä oon muninu tässä näin pitkään tai tehny jonkun asian väärin niinku näin kauan aikaa eikä kukaan oo sanonu mitään. Niin se on ikävä tilanne.

Lähijohtajien kokemusten ja käsitysten mukaan laadukas ja toimiva palaute on kasvokkaista. Heidän kokemustensa mukaan esimerkiksi viestintäteknologioiden avulla annettu palaute on haastavaa, sillä se ymmärretään helposti väärin. Kasvokkaisuuden ihanteen kokemuksissa ja käsityksissä korostuukin, että lähijohtajat haluavat välttää väärinymmärryksiä ja kokevat, että kasvokkaisissa tilanteissa yhteisen ymmärryksen muodostuminen onnistuu helpommin. Esimerkiksi tutkimushenkilöt Paavo ja Simo kuvaavat kokemuksiaan teknologiavälitteisestä palautteenannosta seuraavasti:

PAAVO: Mut mä oon ainakin ite kokenu sähköpostin tosi ongelmalliseksi, kun sitähan tulee ihan älyttömän paljon, satoja päivässä, ja alaiset olettaa että mä luen, vaikka siellä on satoja posteja lukematta. Ja mikä siinä on pahinta, niin on hyvin todennäköstä, että aina jos on vaan pienikin mahdollisuus ymmärtää sähköposti väärin, niin varmaan menee pieleen. Se on niiku ihan älyttömän vaarallinen. Puhelinkin on paljon parempi.

SIMO: [--]Ja puhutaan ne asiat niinku naamakkain eikä lyncin tai sähköpostin välityksellä. Se on sen palautteen, niinku minun mielestä ainakin, ainoa vaihtoehto et miten se voi jotenki niinku että, face to face. Heti jos se menee johonki sähköpostiviestittelyyn tai muuhun niin huhhei.

Lähijohtajat kertovat haastattelussa kasvokkaisuuden ihanteen rikkomisen kokemuksistaan, joissa palaveritilanteessa sisällöltään vaikeaa palautetta ei oltu käsitelty, vaan keskustelu oli alkanut palaverin jälkeen. Heidän kokemuksensa kuvastavat johtajien toivetta palautteen käsittelystä suoraan ja kasvokkaisissa tilanteissa, jonka jälkeen ”asia olisi loppuun käsitelty”:

TUOMAS: Tosta tuli vielä mieleen mitä Simo sano siitä niinku tämmösestä käytäväkeskustelujen niinku hiljentämisestä. Et mä oon samaa mieltä, et ne pitäis saada siellä, kun on joku palaveri järjestetty sitä varten, et ne työasiat käydään siellä läpi. Mua kyllä ottaa päähän, et sinne joskus tullaan tässä asennossa [kädet puuskassa], eikä puhuta mitään, katellaan niinku pöytään, ja vaikka kuinka yrität nyhtää niin ei.

SIMO: Ja sit lähetään ja alkaa se niin sanottu paskan jauhaminen.

TUOMAS: joo

SIMO: Kokoajan niinku sitä myllyä niinku pyöritetään

TUOMAS: Joo

SIMO: Se niinku tappaa sen organisaation, se ei niinku se ei vaan ole hyvä asia. Se pitäis lopettaa, pitäis olla niinku avoimesti pystyä puhumaan asiasta kuin asiasta.

Lähijohtajat myös arvioivat, että sisällöltään erityisen ”rankka” tai vaikea palaute on syytä antaa kahdenvälisessä tilanteessa kasvokkain. Kasvokkaisuuden, nopeuden ja suoruuden ihanteen taustalla on lähijohtajien tavoite vähentää tai estää juoruilun ja selän takana puhumisen kierteet, joiden koetaan aiheuttavan mielipahaa ja tunteiden loukkamista sekä johtajalle että työntekijälle. He myös arvioivat, että kyseessä olevat asiat on helpompi selvittää, mikäli kasvokkaisuuden, nopeuden ja suoruuden kriteerit täyttyvät.

Perustelujen tarve

Lähijohtajien kokemusten ja käsitysten mukaan laadukkaana palautteen yksi tärkeimmistä kriteereistä on perustelu ja argumentointi. Puutteellisesti argumentoitu palaute tulkitaan epäuskottavaksi ja jopa loukkaavaksi, kun taas palautteenantajan huolellinen tutustuminen kyseiseen aiheeseen ja valmius perustella muutosehdotuksia vakuuttaa palautteensaajan. Keskustelu perusteluiden tarpeesta kuvaa hyvin kaikkien lähijohtajien kokemuksia perustelujen merkityksestä palautteelle:

JAAKKO: Joo ja negatiivinen palaute on aina, ja tietysti hyväkin palaute, jos sä annat jotain negatiivista palautetta jollekin, niin sun pitää pystyä perustelemaan.

RIIKKA: Hmm, ne perustelut on aina löydyttävä sieltä taustalta. Et se ei voi olla sitä musta tuntuu osastoa. Et siihen pitää löytyä siihen syy taustalle. Mutta se on ainakin semmonen paikka, missä niinku kehitystä pitäiskin tapahtua sitten sen palautteen pohjalta.

Haastatteluaineistosta nousee kiinnostava esimerkki, jossa yrityksen arvoja on käytetty palautteen argumenttina haastavassa palautetilanteessa. Tutkimushenkilö kertoi tilanteesta, jossa työntekijän ”töksähtelevään” käytökseen työyhteisössä oli pitänyt puuttua ja hän johtajan roolissa oli ottanut puheeksi yrityksen arvot, joiden kautta hänen kokemuksensa mukaan keskustelua oli helpompaa viedä eteenpäin. Tutkimushenkilön kokemuksen mukaan yrityksen arvoihin oli hyvä vedota, sillä silloin ei ollut kyse enää mielipideasiasta, vaan yhteisistä säännöistä:

NIKO: Se oli niinku tota, koska se olis jos olis puhuttu että jos ois pitäny niinku perustella että, mun mielestä täällä pitäisi käyttäytyä näin, niin eihän siitä olis ollu mitään. Se oli vähän se että se on sun mielipide, mutta ku se ei oo mun mielipide. Mut sit ku on niinku firman mielipide löytyy niistä arvoista, siitähän löytyy tavallaan ne rajat minkä sisällä liikuskellaan. Ne oli hyvä apu siihen.

Kohdentamisen tarve

Lähijohtajien kokemusten mukaan erityisesti sisällöltään rankoissa tai vaikeissa palautetilanteissa palautteen mukauttaminen ja kohdentaminen on merkityksellistä tilanteen onnistumisen kannalta. Tutkimushenkilöt esimerkiksi kertoivat omista kohdentamisen ja mukauttamisen tavoistaan tilanteessa, jossa palautetta annetaan omalle johtajalle. Tavat kuvaavat hyvin myös muiden lähijohtajien käsityksiä palautetilanteen onnistumisen edellytyksistä.

PAAVO: Minun mielestä se lähtee siitä, että näitä on riittävästi [osoittaa keksejä pöydällä], se on ihan oikeesti yks semmonen, että uskon että pätee kaikkiin ihmisiin, että ekaks näkee vähän et missä asennossa, et se on nukkunu sohvalla ja aamupala jääny väliin ja muutenkin pahalla päällä,

niin ei ensimmäiseksi kannata mennä, että hei muuten se, tosta sun johtamistavasta ei tuu mitään. Ja toinen on sitte, että pitää kattoo vähän sitä, miten rankka palaute on tulossa. Mut jos on oikeesti rankka palaute, niin kyllä mä lähen sillä tavalla, että ”mä haluaisin nyt jutella yhdestä jutusta, että mun on vaikee tästä puhua, nyt tulee aika kovaa kamaa, luulisitko että pystyt kestäämään sen? Tää liittyy tämmöseen asiaa ja on vaivannu minua pidempään ja haluaisin keskustella, onko nyt sopiva hetki jutella” Silleen pikkasen katon, että miten rupee esimies käyttäytymään.

ANNE: Naamamerkkejä tulkitsee siinä, jos heti masentuu.

PAAVO: Niin niin. Kun kyllä mä itekin toivon, että sanottais, että ”nyt tulee sitte vähän kovempi juttu, istupas alas”. [--]

KALLE: Voihan sitä tietysti esimieheltä tai jonka kanssa sitä keskustelua käy, tehdä jonkinlaisia kysymyksiä, että miten näet tämän asian. Ennenku lähtee liian rankasti puhumaan. ”Mulla on vähän jonkunlaisia ajatuksia tästä”.

Kuten ylläolevasta haastatteluaineiston lainauksestakin käy ilmi, lähijohtajien käsitysten mukaan palautetilanteissa on tarkkailtava palautteen vastaanottajan tunnetiloja, vointia ja yleistä valmiutta vastaanottaa palautetta. Heidän käsityksensä mukaan sisällöltään vaikeaa palautetta annettaessa tilanne tulee rauhoittaa, palautetta pohjustaa ja pehmittää sekä vastaanottajan reaktioita tulkita tarkoin. Mukauttaminen ja kohdentaminen kuitenkin edellyttävät lähijohtajien mukaan tutustumista ja tuntemista, eli riittävää läheisyyden tasoa johtaja-työntekijäsuhteessa. Eräs tutkimushenkilö tiivistää tuntemisen ja kohdentamisen yhteyden seuraavasti:

SIMO: Se on tosiaan niinku, et miten se palaute niinku annetaan. Se on niinku siinä hyvin ja sit pitäis aika hyvin pitäis aina tuntee se, jolle sitä palautetta antaa. Et millä tavalla sitä lähestyy sitä ihmistä. [--] Se täytyy niinku hyvin tuntea se ihminen. Pitää johdatella tai sit sanoo ihan päin naamaa, et miten te tälleen teette. Se riippuu niin paljon siitä vastaanottajasta.

Pääasiassa lähijohtajien kokemusten ja käsitysten mukaan kohdentamisessa on kyse viestinnän sensitiivisyydestä, virheen esittämisestä kehityskohteenä ja toisen osapuolen tunteiden huomioon ottamisesta, mutta myös vastakkaisia käsityksiä ja kokemuksia nousee haastatteluaineistosta, joista seuraavat puheenvuorot toimivat esimerkkinä:

JOONAS: Sä et oikeestaan yhtään tiää että miten se loppujen lopuksi se toinen sen kritiikin tai palautteen haluaa saada tai sanotaan, et ei mitenkään haluaa, mut et miten siitä sais niinku eniten irti et se siitä hoksais kehittyä tai lähteä kehittämään omaa toimintaansa. Koska jotku sitte jotku herää siihen, kun sä oikeesti annat jotain muuta kuin rakentavaa palauteta elikkä annat tulla ihan suoraan täyslaidallisen. Niin jollekin se on se liikkeelle paneva voima.

TUOMAS: Joskus on sellasia tehtäviä tai tavoitteita asetettu että voi olla että se toinen on ymmärtäny sen väärin että mitä pitää saada aikaan, ja voi olla ettei se niinku millään sisäistä sitä että mikä siinä on nytte se, että mitä se tekee väärin. Niin joskus voi olla et pitää just aiheuttaa semmonen niinku tunnereaktio, et annat pikkusen epäoikeudenmukaista palautetta ja ei niin rakentavassa hengessä.

Lähijohtajat ovat siis kokeneet, että toisinaan palaute on oikeutettua antaa shokeeraavalla, jopa tahallisesti törkeällä tyylillä, jotta toivottu muutos tapahtuu. Yleisempi käsitys laadukkaan palautteen kohdentamisesta on kuitenkin se, että ”sanat on aseteltu niin, että vastaanottaja hyväksyy ne”.

Keskusteleavuuden ihanne

Lähijohtajien kokemuksia ja käsityksiä laadukkaasta palautteesta määrittää myös keskusteleavuuden tai toisin sanoen vuorovaikutteisuuden ihanne. Keskusteleavuudella ja keskustelunomaisuudella lähijohtajat kuvaavat palautteenantotilannetta, jossa pyritään muodostamaan yhteinen ymmärrys tilanteesta ja joissa keskustelemalla asiasta pyritään tuottamaan toiselle osapuolelle oivallus tai motivaatio ratkaista kyseessä oleva asia. Eräs lähijohtaja kuvaa laadukasta palautetta, jossa keskustelun kautta saavutetaan syvällistä ymmärrystä tilanteesta seuraavasti:

HEIKKI: No semmonen palaute, joka kannustaa palautteen saajaa miettimään sitä asiaa niinku silleen syvällisemmin ja eri näkökulmilta. [--] Että osaa johdatella sitä ihmistä miettimään sitä asiaa eri näkökulmilta.

Lähijohtajien kokemusten ja käsitysten mukaan laadukkaalle ja sitä kautta vaikuttavalle palautteelle on ominaista se, että palautteenantaja saa osoitettua palautteen vastaanottajalle uuden näkökulman johonkin asiaan. Tämä kuitenkin vaatii lähijohtajien käsitysten ja kokemusten mukaan pidempää ja harkitumpaa keskustelua, ei vain yksisuuntaista tiedonvälitystä. Tutkimushenkilö kuvaa käsityksiään onnistuneista ja laadukkaista palautteenantotilanteista seuraavasti:

SIMO: Mutta siihenhän tavallaan pääsee aika hyvin sisään sillä, että menee ja sanoo että ootsä muuten huomannu tämmösen jutun. Et lähtee niinku yhdessä miettiin sitä eikä mee niinku sanomaan et etkö sä nyt ymmärrä idiootti et miten tää homma menee, et hei et ootsä huomannu tämmösen. Ei välttämättä oo tosiaan huomannu, eikä, ja sitte ku sitä yhdessä siinä mietitään, sen jälkeen siitä voidaan lähtee ihan, ei oo mitään, eikä jää sinne hampaan koloon mitään eikä tarvii pähkäillä sen enempää. Et yhdessä sitte hoidetaan se homma tavallaan loppuun.

Edellinen kuvaus, kuten muidenkin lähijohtajien käsitykset ja kokemukset laadukkaasta palautteesta sisältävät ajatuksen siitä, että laadukkaassa palautteessa johtaja osoittaa työntekijälle, että kyseessä on yhteinen ongelmanratkaisutilanne. Myös tutkimushenkilö Paavo on huomannut säännöllisen vuorovaikutuksen ja keskusteluyhteyden johtajan ja työntekijän välillä edesauttavan palautetilanteita kaikissa hetkissä:

PAAVO: [--] Mut sitte ylipäätään mietin ton palautteen niin, silleen ehkä se on just että tarvitaan sitä vuorovaikutusta, oli se sitte minkälaista tahansa. Et oli se mikä tahansa vuorovaikutus, niin se vie varmaan eteenpäin.

5 TUTKIMUKSEN ARVIOINTI JA TULOSTEN POHDINTA

5.1 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa nousee aina esiin kysymys totuuden luonteesta ja objektiivisesta tiedon mahdollisuudesta (Tuomi & Sarajärvi 2009, 134). Tässä tutkimuksessa on alusta asti hyväksytty tutkijan vaikutus tutkimushenkilöihin, haastattelutilanteeseen ja aineiston tulkinnallisen analyysin kautta myös tutkimuksen tuloksiin. Fenomenologis-hermeneuttiseen tieteenfilosofiaan nojaavana tämä tutkimus ei siis pyrikään tuottamaan täysin objektiivista tietoa ja yksiselitteistä totuutta, vaan tarkoituksena on ollut tulkita merkityksiä, jotka kertovat tutkimuskohteen sosiaalisen totuuden luonteesta. Tässä tutkimuksessa laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan uskottavuuden, tutkimustulosten siirrettävyyden ja vahvistuvuuden kriteerien avulla sekä tarkastelemalla aineiston riittävyttä ja analyysin kattavuutta (Eskola & Suoranta 1998, 211–212; 215). Muitakin tapoja laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin on (ks. esim. Tuomi & Sarajärvi 2009, 138–139), mutta edellä mainitut kriteerit ovat riittäviä, sillä ne kattavat koko tutkimusprosessin laajasti. Tutkimusprosessin eettisiä valintoja on pohdittu luvussa 3.5.

Uskottavuuden kriteerillä tarkoitetaan, että tutkijan on varmistuttava siitä, että hänen käsitteellistyksensä ja tulkintansa vastaavat tutkittavien käsityksiä (Eskola & Suoranta 1998, 211). Tässä tutkimuksessa ensimmäinen uskottavuuden haaste liittyi aineistonkeruuvaiheeseen eli ryhmähaastatteluiden toteutukseen. Vaikka haastattelurunkoa testattiin tutkimushenkilöitä vastaavilla henkilöillä, ei voida olla täysin varmoja siitä, käsittivätkö kaikki tutkimushenkilöt esitetyt kysymykset samoin kuin tutkija oli ne tarkoittanut. Ensimmäinen tutkijan ja tutkittavien eriävien tulkintojen riski on sisältynyt siis jo haastattelutilanteen vuorovaikutukseen. Haastatteluaineiston luotettavuutta tutkija voi itse parantaa omalla toiminnallaan jo haastatteluita tehdessään (Hirsjärvi & Hurme 2009, 184). Tämän tutkimuksen ryhmähaastattelutilanteissa tutkija pyrki esimerkiksi keskustelevalle haastattelutyylillä ja lisäkysymysten ja tarkennusten esittämisellä edesauttamaan tutkittavien ja tutkijan yhteisymmärrystä, jotta haastatteluaineiston analyysi-

vaiheessa olisi helpompaa tulkita, mitä haastateltavat tarkoittivat. Haastatteluaineiston uskottavuutta paransivat myös litteraattiin hakasulkeisiin merkityt tunneilmaisut ja merkittävät äännähdykset, jotka selittivät haastelevan puheen sisältöjä ja ohjasivat niistä tehtäviä tulkintoja. Tutkijan olisi ollut myös mahdollista kysyä tarkennuksia haastateltavilta jälkeinpäin, mutta siihen ei ollut tarvetta.

Analyysivaiheessa tutkimushenkilöiden puheenvuoroja tarkasteltaessa tutkija pyrki tekemään tulkintansa mahdollisimman perustellusti, pitäen puheenvuorojen sisällön aina kontekstissaan, jotta tulkinta ja käsitteellistäminen noudattaisivat tutkimushenkilön tarkoittamaa sisältöä. Aineiston analyysivaiheessa jätettiin mieluummin kokonaan käsittelemättä epäselvät tai vaikeasti tulkittavissa olevat osiot, jotta ylitulkinnoilta vältyttäisiin. Tutkimuksen analyysin ja tulosten uskottavuutta pyrittiin parantamaan kirjoittamalla mahdollisimman yksityiskohtaisesti auki analyysin vaiheet ja luokittelun perusteet. Tulosten raportoinnissa uskottavuutta lisäävät haastatteluaineiston lainaukset, joiden avulla lukijan on mahdollista tarkastaa, miten tutkija on päätenyt tulkintoihinsa. Näin lukija voi arvioida tulkintojen tasoa ja mahdollisesti itse päätyä toisiin tulkintoihin.

Siirrettävyyden kriteerillä tarkoitetaan tutkimuksen tulosten siirrettävyyttä toiseen kontekstiin (Eskola & Suoranta 1998, 211). Laadullisessa tutkimuksessa tulosten ei ole tarkoituskaan olla täysin yleistettävissä, vaan tulokset kertovat aina kohdejoukkonsa sosiaalisesta todellisuudesta. Tämän tutkimuksen tulosten siirrettävyyttä toisiin vastaaviin konteksteihin voidaan pitää hyvänä erityisesti tutkimushenkilöiden vuoksi. Kaikki tutkimushenkilöt olivat saman organisaation jäseniä, samassa hierarkkisessa asemassa, suurin piirtein saman ikäisiä, edustivat samaa sosio-ekonomista luokkaa ja heillä oli kaikilla henkilökohtaisia kokemuksia johtajan ja työntekijän välisestä palautteesta. Heitä voitiin pitää tutkimusaiheen, palautevuorovaikutuksen, kokemusasiantuntijoina. Näin ollen tutkimuksen haastatteluaineisto on ”järkevästi koottu”, joka lisää tutkimuksen tulkintojen yleistettävyyttä (Eskola & Suoranta 1998, 66). Tutkimuksen tuloksia voidaan siis osittain soveltaa kohdeorganisaatiota vastaavan, keskisuuren monialaisen yrityksen toimintaan. Laadullisen tutkimuksen kohdalla onkin syytä puhua tulkintojen laadusta ja syvällisyydestä ja siten niiden siirrettävyydestä, eikä niinkään aineiston koosta tai tutkittavien määrästä (Eskola & Suoranta 1998, 66).

Vahvistuvuuden kriteerillä tarkoitetaan sitä, että tutkimuksen tulokset saavat vahvistusta muista aiheen tutkimuksista (Eskola & Suoranta 1998, 212) ja voidaankin sanoa, että tämän tutkimuksen vahvistuvuus on hyvä. Keskeiset tutkimustulokset ovat linjassa aikaisemman palaute- ja johtamistutkimuksen kanssa esimerkiksi johtaja-työnteki-

jäsuhteen laadun ja palauteen yhteyden suhteen. Esimerkiksi myös tulokset alhaalta ylös suuntautuvan palautteen jumiutumuksesta ja ihanteellisen palautteen ominaisuuksista ovat yhteneväisiä aiemman tutkimuskirjallisuuden kanssa. Toisaalta on muistettava, että tämä tutkimus toteutettiin laadullisin menetelmin, kun taas ylivoimaisesti suurin osa aiemmasta palautetutkimuksesta on toteutettu kvantitatiivisella tutkimusotteella. Näin ollen tutkimuksen tuottama tieto on luonteeltaan erilaista, jonka voidaan ajatella vähentävän vahvistuvuutta, sillä tulokset eivät ole suoraan vertailukelpoisia aiemman tutkimuksen kanssa.

Aineiston riittävyyden arviointi on laadullisessa tutkimuksessa haastavaa. Tässä tutkimuksessa aineistoa voidaan kuitenkin pitää riittävän laajana, sillä se täytti laadulliselle aineistolle asetetun tehtävän ”tavalla tai toisella toimia tutkijan apuna rakennettaessa käsitteellistä ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä” (Eskola & Suoranta 1998, 62). Aineistosta pystyttiin löytämään toistuvuutta, kiinnostavia poikkeamia sekä tutkimustehtävän kannalta merkittäviä sisältöjä, joten sitä voidaan pitää riittävän kokoisena. On kuitenkin hyvin mahdollista, että esimerkiksi neljäs ryhmähaastattelu olisi mahdollistanut erilaisien analyysiluokkien muodostumisen tai erilaiset tulkinnat aineiston merkityksistä. Laajemman ymmärryksen palautevuorovaikutuksesta olisi voinut myös saada esimerkiksi hyödyntämällä teemakirjoittamisen menetelmää aineistonkeruuvaiheessa, sillä ryhmähaastatteluissa jokaisen tutkimushenkilön henkilökohtaisiin kokemuksiin ei välttämättä pystytty syventymään riittävästi.

Analyysin kattavuuden arvioinnilla tarkoitetaan sitä, että tulkinnat eivät perustu sattumanvaraisiin poimintoihin aineistosta (Eskola & Suoranta 1998, 215). Tässä tutkimuksessa analyysin koodaamisessa hyödynnettiin laadullisen aineiston analyysiin kehitettyä Atlas.ti -ohjelmistoa, jonka käyttö helpotti aineiston systemaattista läpikäyntiä ja tutkimustehtävän kannalta oleellisten osioiden erottelua. Atlas.ti ei itsessään tuota analyysin tuloksia, vaan toimii tutkijan työkaluna aineiston käsittelyssä. Atlas.ti kuitenkin takaa aineiston analyysin systemaattisuutta ja läpinäkyvyyttä, sillä aineiston koodaus ja luokittelu tulee näkyväksi ja helposti tarkasteltavaan muotoon ja näin omalta osaltaan lisää analyysin luotettavuutta. Tässä tutkimuksessa analyysin kattavuuden voisi sanoa olevan hyvällä tasolla, sillä tulkinnat perustuivat huolellisesti koodattuun ja koodien avulla luokiteltuun aineistoon. On kuitenkin huomioitava, että tässä tutkimuksessa analyysimenetelmänä käytettiin aineistolähtöistä sisällönanalyysiä ja onkin mahdollista, että toisella menetelmävalinnalla olisi saatu erilaisia painotuksia tutkimuksen tuloksiin. Esimerkiksi vahva teorialähtöinen sisällönanalyysi, vaikkapa

vuorovaikutussuhteiden jännitteiden teorian näkökulmasta, olisi tarjonnut toisella tapaa jäsenettyä tietoa palautevuorovaikutuksesta.

5.2 Johtopäätöksiä tutkimuksen tuloksista

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli ymmärtää johtajan ja työntekijän välistä palautevuorovaikutusta. Tavoite pyrittiin täyttämään tutkimalla lähijohtajien käsityksiä palautteesta, kokemuksia palautevuorovaikutuksista sekä tutkimalla heidän käsityksiään ja kokemuksiaan laadukkaasta palautteesta. Tutkimuksen tulokset ovat osittain linjassa aikaisemman palautetutkimuksen ja johtamisviestinnän tutkimuksen kanssa, mutta osittain tuottivat myös uusia näkökulmia johtajan ja työntekijän välisen palautevuorovaikutuksen ilmiöön. Tulokset antavat aihetta pohtia työyhteisöjen palautekäytänteiden ja tiedonjakamisen kehittämistä, sillä tulosten perusteella palautetta johtajan ja työntekijän välillä ei voida pitää itsestäänselvyytinä. Tutkimuksen tulokset perustelevat myös palautetutkimuksen tarpeellisuutta tulevaisuudessa.

5.2.1 Johtaja-työntekijäsuhteen laadun merkitys palautevuorovaikutukselle

Tutkimuksen tuloksia tulkittaessa, johtaja-työntekijäsuhteen vaihdannan teoria (LMX) on hyvin selitysvoimainen ja tulosten perusteella vaikuttaa siltä, että LMX-teorian mukaisesti johtaja-työntekijäsuhteen laadulla on suuri merkitys palautevuorovaikutukselle. Tässä tutkimuksessa ei mitattu johtaja-työntekijäsuhteen laatua LMX-mittariston mukaisesti, mutta tulokset osoittavat, että korkealaatuisten suhteiden piirteet, kuten luottamus, riittävä läheisyys, avoimuus ja roolien selkeys helpottavat palautevuorovaikutusta.

Lähijohtajien käsitysten ja kokemusten mukaan osa työntekijöistä välttelee tai jopa pelkää palautetilanteita. Palautteen välttäminen molemmin puolin viittaa heikkolaatuisiin johtaja-työntekijäsuhteisiin suhteisiin (esim. Burns, Goethals & Sorenson 2004, 836 – 837). Pelon voidaan ajatella kertovan vähäisestä luottamuksesta

työntekijän ja johtajan välillä: ehkä työntekijän aikaisemmat kokemukset johtajan palautteenantotilanteista eivät ole kasvattaneet luottamusta tai luottamus on menetetty näissä tilanteissa. On kuitenkin merkille pantavaa, että haastatellut lähijohtajat haastatteluissa pohdi palautteen pelon syitä eivätkä esitä näkemyksiä siitä, mitä tilanteen muuttamiseksi voitaisiin tehdä ja mikä johtajan rooli näissä tapauksissa on. Aikaisempi palautetutkimus (ks. esim. Whitaker & Levy 2012; Lee, Park, Lee & Lee 2007) on myös osoittanut, että työntekijän aikaisemmat kokemukset palautteen laadusta ja hyödyllisyydestä vaikuttavat hänen halukkuuteensa ottaa palautetta vastaan myös jatkossa. Voidaankin tehdä päätelmä, että laadukkaissa suhteissa syntyy laadukkaan palautteen antamisen ja vastaanoton kehä, kun taas heikkolaatuisissa johtaja-työntekijäsuhteissa syntyy vastakkainen palautteen välttelemisen kehä. Tämä voi osaltaan selittää työntekijöiden palautteen välttelyn ja pelon kokemuksia ja antaa aihetta pohtia johtajien vastuuta palautteenantajina.

Johtaja-työntekijäsuhteen vaihdantateoria selittää myös tämän tutkimuksen tuloksia palautteen helppouden tai vaikeuden vastavuoroisuudesta: suhteissa joissa lähijohtaja kokee palautteen helpoksi, hän uskoo myös työntekijän kokevan palautteen samoin. Korkealaatuisen suhteen vaikutukset eivät kohdistu vain työntekijään, vaan korkealaatuisissa suhteissa sekä työntekijä että johtaja jakavat enemmän ja laadukkaampaa tietoa ja palautetta toisilleen (Fairhurst 1993, 322). Palaute vaikuttaisi siis toimivan vuorovaikutussuhteissa vastavuoroisesti, samoin kuin monet muutkin vuorovaikutussuhteen ominaisuudet, kuten luottamus tai itsestäkertominen.

Tutkimuksen tulosten mukaan palautevuorovaikutuksen toisen osapuolen sopivan tasoinen läheisyys ja riittävä tunteminen ovat edellytyksiä palautteen onnistumiselle. Lähijohtajat pitivät lähes mahdottomana palautteen antamista tuntemattomille tai liian etäisille henkilöille, mutta myös liian tutuille tai läheisille henkilöille palautteenantaminen koettiin haastavaksi. Lähijohtajat eivät kuitenkaan vaikuttaneet valmiilta tietoisesti rakentamaan läheisyyttä tai tutustumaan liian etäisiksi koettujen johtajien tai työntekijöiden kanssa, vaan ennemminkin pitivät tilannetta pysyvänä. Toisaalta voi myös olla kyse siitä, että nämä suhteet koettiin muiltakin piirteiltään haastaviksi, ja lähentymistä ei vaikuta miellyttävältä. Lähijohtajien kokemukset palautteen helppoudesta silloin kun johtaja ja alainen ovat ”samalla aaltopituudella” tai heidän ”persoonansa kohtaavat” voidaan ajatella kertovan siitä, että palautetilanteissa toinen osapuoli on tarpeen kokea mahdollisimman itsensä kaltaiseksi ja että toisen osapuolen kokeminen miellyttäväksi on tärkeää. Myös aikaisempi johtaja-työntekijäsuhteen

tutkimus tukee tätä tulkintaa (esim. Burns, Sorenson & Goethals 2004, 837). Palautteenannon perustuminen siihen, kenestä johtaja pitää ja kenestä ei pidä on kuitenkin monella tapaa ongelmallista. Sen lisäksi että heikkolaatuisessa suhteessa johtajan kanssa olevat työntekijät eivät välttämättä saa ollenkaan palautetta, tilanteesta kärsivät myös ne, joista johtaja erityisesti pitää. Adams (2005, 26;36) on nimittäin todennut, että ne työntekijät, joista johtaja pitää, eivät saa työsssäkehittymisensä kannalta riittävästi kriittistä ja korjaavaa palautetta, sillä johtajat eivät kiinnitä heidän tekemiinsä virheisiin yhtä paljoa huomiota.

Vuorovaikutussuhteiden jännitteiden teorian avulla voidaan selittää palautevuorovaikutuksessa merkittäväksi nousutta etäisyyden ja läheisyyden jännitettä. Baxterin ja Montgomeryn vuorovaikutussuhteiden jännitteiden teorian lähtökohtana on ajatus siitä, että vuorovaikutussuhteissa joudutaan aina tasapainoilemaan vastakkaisten ja ristiriitaisten asioiden välillä. Teorian yleisiä jännitepareja ovat muun muassa avoimuus-sulkeutuneisuus ja itsenäisyys- yhteys, mutta jännitteiden luonne on aina riippuvainen kyseisestä vuorovaikutussuhteesta ja sille annetuista merkityksistä. (Baxter 2009, 838–839.) Lähijohtajien kokemukset liialliseen tai liian vähäisen läheisyyden tuottamista ongelmista palautteelle voidaan jännitteiden teorian kautta tulkita johtuvan siitä, että vuorovaikutuksessa ei olla päästy sopivaan tasapainoon läheisyys-etäisyys-jännitteellä. Liian suureksi koetun läheisyyden ilmiötä on kiinnostavaa pohtia myös LMX-teorian näkökulmasta, sillä yleensä LMX-teoriaa käsiteltäessä erittäin läheiset, korkealaatuiset suhteet käsitetään kaikista toimivimmiksi. Liian suureksi koettu läheisyys näyttäisi tämän tutkimuksen tulosten valossa kuitenkin haittaavan erityisesti palautteenantoa johtajan ja työntekijän välillä, vaikka näissä suhteissa muut korkealaatuisen suhteen ominaisuudet todennäköisesti koetaankin myönteisiksi.

5.2.2 Laadukkaan palautteen ihanteiden täytyminen

Tutkimuksen tulosten mukaan lähijohtajat arvostavat sisällöltään mahdollisemman suoraa, perusteltua ja kohdennettua palautetta, joka annetaan nopeasti ja kasvokkaisissa tilanteissa sekä lisäksi keskustelemaan sävyyn. Tämän kaltaisilla ominaisuuksilla lähijohtajat kuvaavat laadukkaiksi kokemiaan palautetilanteita ja näiden arvojen ja ihanteiden mukaisesti he myös pyrkivät toimimaan palautevuorovaikutustilanteissa

työntekijöidensä ja johtajiensa kanssa. Berlin (2008, 126) on tutkimuksessaan saanut hyvin samankaltaisia tuloksia työntekijöiden ideaalikäsityksistä, joiden mukaan ihanteellinen palautevuorovaikutus on ”havaitsemista, näkemysten esittämistä, kuuntelemista, tulkitsemista ja keskustelemista”.

Tulosten perusteella voidaan kuitenkin nostaa esiin joitakin pohdinnan arvoisia kysymyksiä, jotka voivat vaikuttaa lähijohtajien palautevuorovaikutustilanteiden onnistumiseen laadukkaan palautteen ihanteiden mukaisesti. Lähijohtajien toiveena on, että kaikki palaute esitettäisiin heille aina mahdollisimman suoraan ja kasvokkain. On kuitenkin syytä kyseenalaistaa, kokevatko kaikki työntekijät tämän mahdolliseksi. Lähijohtajien vähäinen palautteensaanti antaisikin viitteitä siitä, että jokin pidättelee palautteenantamista organisaatiossa. Yksi teoreettinen vaihtoehto voisi olla se, että vain ne jotka ovat ns. korkealaatuisessa suhteessa johtajaansa kokevat ihanteen mukaisen palautteenannon mahdolliseksi ja heikkolaatuisissa suhteissa olevat kokevat spontaanit ja vapaamuotoiset palautetilanteet liian kuormittaviksi tai vaikeiksi. Suuri osa ihmisistä kuitenkin kokee jonkin verran ahdistuneisuutta tai jännittyneisyyttä keskustellessaan johtajansa kanssa sekä tilanteissa, joissa he saavat korjaavaa palautetta (Beatty 2009, 890). Lähijohtajien suurena haasteena onkin yhteensovittaa suoruuden, kasvokkaisuuden ja nopeuden ihanteet niihin johtaja-työntekijäsuhteisiinsa, joissa vuorovaikutus ei ole niin avointa ja läheistä kuin he toivoisivat.

Tutkimuksen tuloksia palautteen ihanteista ja vaikeista palautetilanteista tarkastellessa on mielenkiintoista ottaa huomioon vuorovaikutuskompetenssin näkökulma. Ihanteiden mukaista, onnistuneesti kohdennettua ja perusteltua palautetta ja sen antamista ”keskustelevalle tyylillä” voidaan nimittäin pitää haastavana puheviestintätaitona, jonka onnistuminen voi vaatia systemaattista harjoittelua (puheviestintätaitojen hierarkkisuudesta Valkonen 2003, 49). Erityisesti lähijohtajien kuvaamien vaikeiden palautetilanteiden (palautteen sisältönä henkilön viestintäkäyttäytyminen työyhteisössä) onnistuminen vaatii jo jäsentynyttä vuorovaikutuksen ymmärrystä ja korkeatasoista vuorovaikutuskompetenssia. Esimerkiksi konfliktien hallinnan ja väärinkäsitysten ratkaisun taitoja, joita lähijohtajat tarvitsivat vaikeissa palautetilanteissaan, pidetään ryhmätaitoina, jotka kuuluvat puheviestintätaitojen kokonaisuuteen (Valkonen 2003, 46). Onkin syytä pohdita, onko johtajien ja työntekijöiden vuorovaikutusosaaminen yleisesti sillä tasolla, että esimerkiksi kohdennettu ja yhteiseen ymmärrykseen pyrkivä palaute aina onnistuisi?

Palautteen antaminen toisen puheviestintätaidoista koetaan usein haastavaksi, koska sen koetaan puuttuvan henkilön persoonallisuuspiirteisiin, vaikka henkilön varsinaista per-

soonallisuutta ei arvioitaisikaan (Valkonen 2003, 50). Arkikielessä ja -ajattelussa viestintäkäyttäytyminen ja persoonallisuuden piirteet kuitenkin helposti sekoittuvat, eikä niiden erotteleminen ole aina yksiselitteistä tai helppoa. Tämä selittää mikä selittää myös lähijohtajien kokemuksia käyttäytymiseen puuttuvan palautteen haastavuudesta. Lähijohtajat nimittäin kokivat, että heillä ei ole oikeutta antaa palautetta henkilön persoonallisuudesta, mutta kuitenkin heidän velvollisuutensa on antaa palautetta työyhteisöä häiritsevistä käytöksistä. Voidaankin ajatella, että puheviestintätaitojen jäsentyneemmästä ymmärryksestä olisi hyötyä lähijohtajien työssä, sillä se auttaisi heitä erottamaan viestintäkäyttäytymisen piirteet persoonallisuuspiirteistä ja näin helpottaisi palautteenantoa esimerkiksi konfliktoituneissa tilanteissa.

5.2.3 Palautevuorovaikutuksen johtajakeskeisyyden tuomat haasteet

Tämän tutkimuksessa tarkoituksena oli tarkastella palautetta johtajan ja työntekijän välisenä vuorovaikutusprosessina, jossa kummatkin osapuolet ovat aktiivisia toimijoita, siis palautteen antajia ja vastaanottajia. Tulosten perusteella voidaan sanoa, että palautevuorovaikutus ei ole tasapuolista tai tasa-arvoista johtajan ja työntekijän välillä, vaan suhteen vallan epätasapaino vaikuttaa palautteeseen. Vallan ja valta-aseman yhteys palautteeseen on osoitettu myös aikaisemmissa tutkimuksissa. Tutkimusten mukaan henkilöt, joilla on vahva valta-asema välttelevät palautetta tilanteissa, joissa arvioivat itse suoriutuneensa heikosti. Tätä selitetään sillä, että interpersonaalista valtaa omaavat henkilöt kokevat kielteisemmän palautteen uhkaavan heidän valtaansa, statusta ja egoa (Niemann, Wisse, Rus, Van Yperen, & Sassenberg 2015, 220). Vallan ja hierarkian vaikutuksesta palautevuorovaikutukseen tämän tutkimuksen valossa kertovat myös erityisesti palautteen johtajakeskeisyys sekä organisaatiossa alhaalta ylöspäin suuntautuvan palautteen jumiutuminen. Johtajalle palautteenanto on asemaan liittyvä velvollisuus, kun taas työntekijälle palautteenanto on mahdollista, muttei välttämätöntä. Tulosta voidaan selittää ainakin sillä, että palautteenantoa pidetään yleisesti yhtenä johtajan tehtävistä ja johtamisen funktioista (Sias 2009, 20), ja palautteenanto osana ns. alaistaitoja on vielä suhteellisen tuore puheenaihe ja näkökulma työyhteisöjen tutkimuksessa (ks. Keskinen 2005, 18; 31). On siis ymmärrettävää, että palautteenannon vastuu on enemmän johtajalla kuin työntekijällä, sillä kauan vallalla ollut käsitys johtamisesta on pitänyt palautteenantoa vain johtamiseen liittyvänä tehtävänä tai oikeutena.

Tämän tutkimuksen tulokset alhaalta ylöspäin suuntautuvan palautteen jumiutumisen ovat vahvasti yhtenäisiä aikaisemman aiheen tutkimuksen kanssa (Scott & Rains 2005; Tourish & Robson 2003). Tulosten mukaan lähijohtajat uskovat palautteen jumiutumisen olevan yleistä, sillä heidän käsitystensä mukaan palautteen antajalta vaaditaan erityistä perehtymistä asiaan, palautteenantotilanne on epämukavuusalueella ja epämiellyttävää, ja pelkona on, että ”viestintuoja ammutaan”. Jumiutuminen on todellinen uhka organisaation kehittymiselle ja toimintakyvylle (Scott & Rains 2005, 190) ja organisaatioiden tulisi ottaa palautteen jumiutumisen ilmiö vakavasti. Tämä tutkimus ei tarjoa selkeitä vastauksia siihen, mistä palautteen jumiutuminen johtuu, mutta tuloksissa ilmi tullut palautteenannon johtajakeskeisyys voi osaltaan selittää ilmiötä. Jos palaute käsitetään vain johtajan oikeudeksi, keskijohto ei välttämättä koe työntekijän palautetta oikeutetuksi ja näin ollen jättää palautteen välittämättä.

Tutkimuksen tulokset viittaavat myös siihen, että hierarkia ja selkeät roolit kuitenkin osaltaan myös edesauttavat ja helpottavat palautteenantotilanteita. Lähijohtajien kokemusten mukaan hyvin tasavertaisissa suhteissa, esimerkiksi entisissä vertaisuuhteissa tai ystävyyteen perustuvissa johtaja-työntekijäsuhteissa palaute koettiin haastavammiksi kuin niissä, joissa johtajan ja johdettavan roolit olivat selkeät. Tämä tulos on kiinnostavalla tavalla ristiriitainen niiden palautevuorovaikutuksen haasteiden kanssa, jotka johtuvat työntekijän ja johtajan välisestä valtaerosta ja hierarkian luomasta jännitteisyydestä. Johtamisviestinnän jatkuvana haasteena onkin tasapainoilla onnistuneesti asioita helpottavan ja vaikeuttavan valta-asetelman välillä.

5.3 Käytännön sovellutuksia ja jatkotutkimushaasteita

Tämän tutkielman tulosten perusteella voidaan esittää joitain käytännön kehitysehdotuksia ja sovellutusmahdollisuuksia erityisesti aineistonkeruun kohdeyrityksenä olleen yrityksen käyttöön. Laadullisen tutkimuksen tulokset eivät ole yleistettävissä universaalisti, mutta kohdeyrityksen kaltaiset organisaatiot voivat silti hyötyä edellä esitetyistä tutkimuksen tuloksista sekä seuraavista kehitysehdotuksista.

Kohdeyrityksen johtamistoimintaa voisi olla hyvä kehittää erityisesti interpersonaalisella tasolla, keskittyen johtaja-työntekijäsuhteisiin ja niiden vuorovaikutukseen. Graen

ja Uhl-Bien (1995, 240) korostavatkin, että johtajien tulisi kaikella toiminnallaan pyrkiä luomaan korkealaatuisia suhteita kaikkien johdettaviensa kanssa, sillä korkealaatuisista suhteista hyötyvät työntekijän lisäksi myös johtaja ja koko organisaatio. (Graen & Uhl-Bien 1995, 240; Sias 2005, 391.) Erityisesti pidemmällä aikavälillä voi olla ongelmallista, jos johtaja huomaa osan työntekijäsuhteista olevan heikkolaatuisempia, mutta ei ole halukas kehittämään suhteita laadukkaampaan suuntaan. Työntekijät ja johtajat hyötyisivät palautevuorovaikutustilanteissaan siitä, jos vaikeaksi koettuja vuorovaikutussuhteita ei mielletäisi stabiilina tilana, vaan kehityskelpoisena tilanteena. Ymmärrettävästi tämä kuitenkin vaatii yksilöiltä korkeaa motivaatiota kehittää kahdenvälisiä vuorovaikutussuhteitaan työyhteisössä ja joissain vaikeasti konfliktoituneissa suhteissa tämä vaatimus voi olla liian kuormittava.

Kriittisen palautteen jumiutumista ja sen haitallisia seurauksia kohdeyritys voisi pyrkiä vähentämään hyväksymällä ja tarjoamalla mahdollisuuksia anonyymiin viestintään säännöllisesti. Johdon tietoisuuteen tulleen anonyymien palautteen voi nimittäin ajatella lopulta lisäävän myös kasvokkaista palautteenantoa, jos anonyymiin palautteeseen reagoidaan kunnioittavasti ja luottamusta herättäen. Anonyymien palautteen voimaannuttavaa vaikutusta henkilöstölle ei tulisi väheksyä, sillä anonyymi palaute on tärkeää erityisesti niille, jotka kokevat asemansa organisaatiossa uhatuksi ja ne, joilla ei ole korkealaatuisia johtaja-työntekijäsuhteita työyhteisössä (Scott & Rains 2005, 189). Suoruuden, kasvokkaisuuden ja vapaamuotoisuuden ihanteista huolimatta formaaleilla ja jopa anonyymeilla palautekäytännöillä voi olla tehtävänsä organisaatiossa, sillä ehkä vain harvoissa tapauksissa voidaan luottaa siihen, että palaute välittyy vapaamuotoisissa vuorovaikutustilanteissa. Anonyymeja kyselyjen hyöty voisi tulla esiin myös pienemmissä yksittäisissä päätöksentekotilanteissa, sillä niissä yrityksen johto voisi saada arvokasta tietoa esimerkiksi henkilöstön todellisesta sitoutuneisuudesta. Voidaan myös ajatella, että anonyymien palautekyselyiden kautta saatava tieto tarjoaa organisaatiolle keinon analysoida organisaation palautekulttuuria ja työntekijöiden halukkuutta tuoda palaute julki: jos anonyymien palautteen sisällöt eroavat merkittävästi kasvokkaisista palautetilanteista työyhteisöjen arjessa, voidaan päätellä, että jokin tekijä estää työntekijöitä ilmaisemasta itseään avoimesti johdolle.

Kohdeyritys voisi hyötyä myös koko henkilöstöään koskevasta vuorovaikutuskoulutuksesta, jossa tavoitteena olisi lisätä henkilöstön ymmärrystä vuorovaikutusosaamisesta ja kehittää jokaisen henkilökohtaista taitotasoa. Myös palautevuorovaikutukseen liittyviä spesifejä taitoja, kuten kohdentamista, viestinnän sensitiivisyyttä ja argumentointia olisi

hyödyllistä käsitellä. Huomion kiinnittäminen ainoastaan johtajien vuorovaikutusosaamiseen ei ole perusteltua, sillä palautevuorovaikutus vaatii osaamista ja taitoa kummaltakin osapuolelta. Vuorovaikutustaitoja ja palautetaitoja olisi hyödyllistä myös käsitellä tiimien tasolla, sillä toimivaa palautteen antoa ja vastaanottoa on pidetty yhtenä tärkeimmistä tiimin vuorovaikutussuhteiden ominaisuuksista (Hackman & Johnson 2009, 233). Lähijohtajat kertoivatkin haastatteluissa, että tiimipalaverit ovat yleisiä palautteenantotilanteita ja palaute toivotaan käsittelevän koko tiimin kuullen, joten huomion kiinnittäminen ryhmäviestintätaitoihin huomion olisi perusteltua.

Tulevaisuuden johtamis- ja palautetutkimukselle palautevuorovaikutuksen ilmiössä on vielä paljon pureksittavaa. Kiinnostavaa ja hyödyllistä olisi keskittyä esimerkiksi juuri viestintäkäyttäytymisestä annettavaan palautteeseen tai konfliktitilanteiden palautevuorovaikutukseen. Myös esimerkiksi työntekijöiden palautteen pelon ja välttelyn syitä olisi syytä tutkia jatkossa lisää monenlaisissa organisaatioissa, jotta ilmiön vuorovaikutuksellisia syitä ymmärrettäisiin syvällisemmin. Myös tutkimalla johdon attribuutioita työntekijöiden palautteen pelolle, voitaisiin saada tietoa siitä, miten johtajat käsittävät oman roolinsa palautteen välttelemisen ilmapiirissä ja miten he käsittävät omat vaikutusmahdollisuutensa tilanteeseen. Vertailevat tutkimukset palautevuorovaikutuksen laadun ja työtyytyväisyyden yhteydestä suomalaisissa organisaatioissa tuottaisivat arvokasta tietoa palautteen merkityksestä ja valottaisivat todennäköisesti palautevuorovaikutuksen merkitystä entisestään. Tämän tutkimuksen tulosten perusteella lähijohtajilla oli sukupuolittuneita käsityksiä palautteesta työyhteisöissä, siten että palautevuorovaikutustilanteet olisivat haastavampia naispuolisten henkilöiden kanssa. Sukupuolen merkitystä palautevuorovaikutukselle tulisi kuitenkin tutkia laajemmin, jotta ilmiön ja käsitysten perimmäisiä syitä voitaisiin ymmärtää kattavasti.

Palautevuorovaikutuksen ilmiöön olisi syytä tulevaisuudessa tarttua myös erilaisin tutkimusmenetelmin ja aineistoin, jotta saataisiin entistä kattavampi kuva ilmiön ulottuvuuksista. Huomattava osa aikaisemmasta palautetutkimuksesta on toteutettu määrällisin kyselytutkimuksin, joiden vastaajat ovat olleet amerikkalaisia korkeakouluopiskelijoita. Aitojen suomalaisten työyhteisöjen palautevuorovaikutuksen tutkimus tarjoaisikin paremmin hyödynnettävissä olevaa tietoa juuri suomalaisten työyhteisöjen kehittämiseen ja auttaisi ymmärtämään minkälaista palautevuorovaikutus on juuri suomalaisessa työkuultuuriympäristössä. Myös tutkimuksen aineistonkeruulla ja kohderyhmällä on suuri merkitys: työntekijätason henkilöiden käsityksiä ja kokemuksia tutkimalla saataisiin varmasti tätä tutkimusta kattavampaa tietoa siitä, miten he kokevat

johtajan ja työntekijän välisen palautteen. Myös palautevuorovaikutustilanteiden havainnointi ja tilanteista kerätyt itsereflektiot antaisivat tarpeellista tietoa siitä, mitä tilanteessa todella tapahtuu ja kuinka osapuolet tulkitsevat tilannetta.

KIRJALLISUUS

- Adams, S. M. 2005. Positive affect and feedback-giving behavior. *Journal of Managerial Psychology* 20, 24–42.
- Ahonen, R. & Lohtaja-Ahonen, S. 2014. Palaute kuuluu kaikille. 4. painos. Espoo: Human Interest.
- Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. 4. uudistettu painos. Tampere: Vastapaino.
- Ashford, S. J. & Cummings, L. L. 1983. Feedback as an individual resource: Personal strategies of creating information. *Organizational Behavior and Human Performance* 32: 370–398.
- Atwater, L. & Waldman, D. 1998. 360 Degree Feedback and Leadership Development. *Leadership Quarterly* 9, 423–426.
- Baxter, L. A. 2009: Relational Dialectics. Teoksessa S. W. Littlejohn & K. A. Foss (toim.) *Encyclopedia of Communication Theory*. Thousand Oaks: Sage, 837–840.
- Beatty, M. J. 2009. Social and Communicative Anxiety. Teoksessa S. W. Littlejohn & K. A. Foss (toim.) *Encyclopedia of Communication Theory*. Thousand Oaks: Sage, 890–891.
- Benedict, M. E. & Levine, E. L. 1988. Delay and distortion: Tacit influence on performance appraisal effectiveness. *Journal of Applied Psychology* 73, 507–514.
- Berlin, S. Innostava, lannistava, helpottava palaute. 2008. Alaisten kokemuksia ja näkemyksiä esimiehen ja alaisen välisestä palautevuorovaikutuksesta. *Acta Wasaensia* no 198, *Liiketaloustiede* 81.
- Bezuijen, X. M., van Dam, K., van den Berg, P. T. & Thierry, H. 2010. How leaders stimulate employee learning: A leader–member exchange approach. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 673–693.
- Burns, J., Goethals, G. & Sorenson, G. 2004. *Encyclopedia of Leadership*. Thousand Oaks: SAGE.

- Choi, B. K., Moon, H. K. & Nae, E. Y. 2014. Cognition- and Affect-Based Trust and Feedback-Seeking Behavior: The Roles of Value, Cost, and Goal Orientations. *The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied* 148, 603–620.
- Cusella, L. P. 1987. Feedback, motivation, and performance. Teoksessa F. M. Jablin, L. L. Putnam, K. H. Roberts, & L. W. Porter (toim.) *Handbook of organizational communication: An interdisciplinary perspective*. Newbury Park, CA: Sage, 624–678.
- Dahling, J. J., Chau, S. L. & O'Malley, A. 2012. Correlates and Consequences of Feedback Orientation in Organizations. *Journal of Management* 38, 531–546.
- DeNisi, A. S. & Kluger, A. N. 2000. Feedback effectiveness: Can 360-degree appraisals be improved? *Academy of Management Executive* 14, 129–139.
- EVA:n arvo- ja asennetutkimus 2010. Työelämän kulttuurivallankumous. Helsinki: Yliopistopaino.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Facteau, C. L., Facteau, D. J., Schoel, L. C., Russell, J. E. A. & Potee, M. L. 1998. Reactions of Leaders to 360-Degree Feedback from Subordinates and Peers. *Leadership Quarterly* 9, 427–448.
- Fairhurst, G. T. 1993. The Leader-Member Exchange Patterns of Women Leaders in Industry: A Discourse Analysis. *Communication Monographs* 60, 321–351.
- Fairhurst, G. T. 2001. Dualisms in Leadership Research. Teoksessa F. M. Jablin & L. L. Putnam (toim.) *New Handbook of Organizational Communication*. Thousand Oaks: SAGE, 379–440.
- Fairhurst, G. T. 2007. *Discursive Leadership: In Conversation with Leadership Psychology*. Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc.
- Fairhurst, G. T. & Connaughton, S. L. 2014. Leadership: A communicative perspective. *Leadership* 10, 7–35.
- Frey, L. R., Botan, C. H. & Kreps, G. L. 2000. *Investigating communication: an introduction to research methods*. 2nd ed. Boston: Allyn and Bacon.
- Graen, G. B. & Uhl-Bien, M. 1995. Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership Over 25

Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective. *Leadership Quarterly* 6, 219–247.

Hackman, M. Z. & Johnson, C. E. 2009. *Leadership: a communication perspective*. 5th edition. Long Grove, Illinois: Waveland Press.

Hampurilaismalli voi romuttaa uskottavuuden – näin palautetta kannattaa antaa ja ottaa vastaan. *Helsingin Sanomat* 11.2.2015. Saatavilla:
<http://www.hs.fi/ura/a1305926831039> [Viitattu 23.3.2015]

Herkama, S. & Laajalahti, A. 2013. Esitelmöntimateriaalit Methods Festivalilla, Jyväskylässä, 21.–22.5.2013. Esitetty Atlas.ti -ohjelmiston koulutuksessa Jyväskylän yliopistossa syksyllä 2014. Saatavilla:
https://www.jyu.fi/ytk/laitokset/ihme/metodifestivaali-2013/ohjelma/tiistai-21.5/what_is_atlasti_herkama_laajalahti_methods_festival_2013.pdf [Viitattu 26.2.2015]

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2009. *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Teemahaastattelu. Lisäpainos. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Keskinen, S. 2005. *Alaistaito: Luottamus, sitoutuminen ja sopimus*. Kunnallisan kehittämissäätiön Polemia-sarjan julkaisu 59. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy.

Kuhnen, C. M. & Tymula, A. 2012. Feedback, Self-Esteem, and Performance in Organizations. *Management Science* 58, 94–113.

Kupias, P, Peltola, R. & Saloranta, P. 2011 *Onnistu palautteessa*. Helsinki: WSOY.

Lee, H. E., Park, H. S., Lee, T. S. & Lee, D. W. 2007. Relationships between LMX and subordinates' feedback-seeking behaviors. *Social behavior and personality* 35, 659–674.

Leung, J., 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, 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, 1703-1720.

- Littlejohn, S. W. 2009. System Theory. Teoksessa S. W. Littlejohn & K. A. Foss (toim.) *Encyclopedia of Communication Theory*. Thousand Oaks: Sage, 950-954.
- London, M., Smither, J. W. & Dennis J. A. 1997 Accountability: The Achilles' heel of multisource feedback. *Group & Organization Management* 22, 162–184.
- London, M. & Smither, J. W. 2002. Feedback orientation, feedback culture, and the longitudinal performance management process. *Human Resource Management Review* 12, 81–100.
- London, M. & Sessa, V. I. 2006. Group Feedback for Continuous Learning. *Human Resource Development Review* 5, 303–321.
- McDermott, V. M. 2009. Interpersonal Communication Theories. Teoksessa S. W. Littlejohn & K. A. Foss (toim.) *Encyclopedia of Communication Theory*. Thousand Oaks: Sage, 546–551.
- Metsämuuronen, J. 2005. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. 3. laitos. Helsinki: International Methelp.
- Mouratidis, A., Lens, W. & Vansteenkiste, M. 2010. How You Provide Corrective Feedback Makes a Difference: The Motivating Role of Communicating in an Autonomy-Supporting Way. *Journal of Sport & Exercise Psychology* 32, 619–637.
- Mueller, H. B & Lee, J. 2002. Leader-Member Exchange and Organizational Communication Satisfaction in Multiple Contexts. *The Journal of Business Communication* 39, 220–244.
- Niemann, J., Wisse, B., Rus, D., Van Yperen, N. W. & Sassenberg, K. 2015. When uncertainty counteracts feedback seeking: The effects of interpersonal uncertainty and power on direct feedback seeking, *European Journal of Work and Organizational Psychology* 24, 211–224.
- Northcraft, G. B., Schmidt, A. M. & Ashford, S. J. 2011. Feedback and the Rationing of Time and Effort among Competing Tasks. *Journal of Applied Psychology* 96, 1076–1086.
- 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, 247–264.

Palautteen antaminen on suomalaisille vaikeaa. Helsingin Sanomat 21.1.2014.

Saatavilla:

<http://www.hs.fi/paivanlehti/ura/Palautteen+antaminen+on+suomalaisille+vaikeaa/a1390023897966?src=haku&ref=arkisto%2F> [Viitattu 23.3.2015]

Robinson, V. M. J. 2001. Embedding leadership in task performance. Teoksessa I. K. Wong & C. W. Evers (toim.) Leadership for quality schooling. London: Routledge/Falmer, 90–102.

Roos-Cabrera, I. 2014. Palautteen monimerkityksisyys johtaja-alaisuudessa. Alustus työryhmäpuheenvuoroon puheviestinnän päivillä Jyväskylässä 5.9.2014. Saatavana: <https://puheviestinnanpaivat2014.wordpress.com/tietoja/tyoryhmat/tyoryhma-1-tyoelaman-vuorovaikutus/inkeri-roos-palautteen-monimerkityksisyys-johtaja-alaisuudessa/> [Viitattu 4.3.2015].

Rouhiainen-Neunhäuserer, M. 2009. Johtajan vuorovaikutusosaaminen ja sen kehittyminen: Johtamisen viestintähaasteet tietoperustaisessa organisaatiossa. Studies in Humanities 128. Jyväskylän Yliopisto.

Sias, P. M., & Wyers, T. D. 2001. Employee uncertainty and information-seeking in newly-formed expansion organizations. Management Communication Quarterly 14, 549–573.

Sias, P. 2005. Workplace Relationship Quality and Employee Information Experiences. Communication Studies 56, 375–395.

Sias, P. 2009. Organizing Relationships. Traditional and Emerging Perspectives on Workplace Relationships. Thousand Oaks: SAGE.

Scott, C. R. & A. Rains, S. A. 2005. Anonymous Communication in Organizations: Assessing Use and Appropriateness. Management Communication Quarterly 19, 157–197.

de Stobbeleir, K. E. M., Ashford, S. J. & Buyens, D. 2011. Self-Regulation of Creativity at Work: The Role of Feedback-Seeking Behavior in Creative Performance. Academy Of Management Journal 54, 811–831.

de Stobbeleir, K. E. M., Ashford, S. J. & de Luque, M. F. S. 2010. Proactivity with image in mind: How employee and manager characteristics affect evaluations of

proactive behaviours. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 83, 347–369

Tourish, D. & Robson, P. 2003. Critical upward feedback in organisations: processes, problems and implications for communication management. *Journal of Communication Management* 8, 150–167.

Tourish, D. & Robson, P. 2006. Sensemaking and the Distortion of Critical Upward Communication in Organizations. *Journal of Management Studies* 43, 711–730.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 7. uudistettu laitos. Helsinki: Tammi.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2009. Ihmistieteisiin luettavien tutkimusalojen eettiset periaatteet. Saatavilla: <http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/eettisetperiaatteet.pdf> [Viitattu 2.3.2015]

Valkonen, T. 2003. Puheviestintätaitojen arviointi. Näkökulmia lukiolaisten esiintymis- ja ryhmätaitoihin. *Studies in Humanities* 7. Jyväskylän Yliopisto.

Whitaker, B. G & Levy, P. 2012. Linking Feedback Quality and Goal Orientation to Feedback Seeking and Job Performance. *Human Performance* 25, 159–178.

LIITTEET

LIITE 1 Haastattelukutsu

Millaista on onnistunut palaute? Tervetuloa haastatteluun!

Tervehdys!

Mikä on palautteen rooli kehityskeskusteluissa? Miten muodostuu onnistunut palaute? Onko palautteen antaminen vaikeaa? Milloin molemminpuolinen palaute kehityskeskusteluissa on mahdollista?

Näihin kysymyksiin pureudun pro gradu -tutkielmassani, joka käsittelee palautetta johtajan ja työntekijän välillä.

Gradun aineisto on tarkoitus kerätä kolmessa ryhmähaastattelussa, joihin kuhunkin toivon saavani 4-6 osallistujaa. Haastattelun kesto on n. 1,5 tuntia. Tarkoituksena on haastatella [kohdeyrityksen työntekijöitä], jotka osallistuvat kehityskeskusteluihin vuosittain sekä esimiehen että työntekijän roolissa. Näin saan sekä esimiehen että työntekijän näkökulman asiaan yhdellä kertaa.

Haastattelut toteutan vapaamuotoisena keskusteluna, joten ne ovat oiva tilaisuus päästä purkamaan omia kokemuksiasi kehityskeskusteluista ja palautteesta sekä kuulemaan muiden ajatuksia. [Argumentti kohdeyrityksen henkilöstön kehittämisen menetelmistä]. Ryhmähaastatteluihin osallistuminen on luonnollisesti vapaaehtoista, mutta niihin on lupa käyttää työaika. Sinun ei tarvitse valmistautua haastatteluihin mitenkään, riittää kun tulet paikalle. Haastattelut järjestetään [kohdeyrityksen] tiloissa. Sovin haastattelujen tarkemmat aikataulut ilmoittautuneiden kanssa.

Haastateltavien anonymiteetti säilyy läpi työn: poistan kaikki vihjeet henkilöllisyydestä eikä valmiista työstä voi siis tunnistaa yksittäistä [kohdeyrityksen] edustajaa. Haastattelut nauhoitetaan, mutta nauhat ja niiden sisältö pysyvät vain minun hallussani. Työn valmistuttua tuhoan nauhat ja muistiinpanot.

Olen kiinnostunut sinun palautekokemuksistasi, en ”oikeista vastauksista”. Tartu tilaisuuteen, auta opiskelijaa ja ilmoita kiinnostuksesi osallistua haastatteluun 19.2. mennessä sähköpostilla ([outi.huovinen@\[kohdeyritys\].fi](mailto:outi.huovinen@[kohdeyritys].fi)) tai puhelimella (p. 044 3130291).

Kiitos jo etukäteen!
Ystävällisin terveisin,
Outi Huovinen

Pähkinänkuoressa

Mitä? 1 x 1,5 h ryhmähaastattelu, aiheena palaute johtajan ja työntekijän välillä kehityskeskusteluissa

Missä? [kohdeyrityksen] tiloissa

Milloin? Maaliskuussa (tarkka aika sovitaan ilmoittautuneiden kesken), haastatteluun saa käyttää työaika.

Miksi? Mahdollisuus jakaa kokemuksia kehityskeskusteluista ja palautteesta sekä saada uusia ideoita ja näkökulmia muilta.

Ilmoittaudu: Outi Huoviselle ([outi.huovinen@\[kohdeyritys\].fi](mailto:outi.huovinen@[kohdeyritys].fi) tai 044 3130291) 19.2. mennessä

LIITE 2 Haastattelurunko

ALUSTUKSESSA MUISTA KERTOJA:

- Tervetuloa ja kiitos osallistumisesta!!
- Anonymiteetin kertaus – poistan kaikki nimet ja organisaation nimen, poistan myös haastateltavien puheenvuoroista kaikki tunnistetiedot esim. toimipisteiden nimet.
- Kukaan muu ei saa haltuunsa nauhoituksia tai litterointeja, ne ovat ainoastaan tutkijan käyttöön. Haastateltavia ei voi tunnistaa valmiista työstä. Saatatte kuitenkin tunnistaa toisenne ja ryhmän jäsenet valmiista työstä.
- [Henkilöstöjohtaja] on antanut luvan tehdä, mutta ei varsinaisesti tilannut gradua tästä aiheesta. Aihe valikoitui oman kiinnostukseni myötä. [Henkilöstöjohtaja] ei myöskään saa näitä nauhoja tai litteroitua aineistoa. Vain valmiin työn käyttöönsä, kuten kaikki muutkin.
- Osallistuminen vapaaehtoista, myös oikeus perääntyä myöhemmin – voidaan poistaa aineistosta tietyt osiot, jos tarve.
- Keskinäisen luottamuksen toiveen esittäminen ryhmälle. Vaikka ei allekirjoiteta salassapitosopimuksia, voimme keskinäisesti sopia, ettemme jaa täällä kerrottuja asioita muissa yhteyksissä.
- Tarkoituksena keskustella kehityskeskusteluista ja palautteesta ja pohdiskella työntekijän ja johtajan välistä palautetta. Kaikkien kokemukset arvokkaita, pienetkin yksityiskohdat jos niitä tulee mieleen. Ei ole ”oikeita vastauksia”, vaan jokaisen fiiliksiä, kokemuksia ja tunteita.
- Haastattelun kulku: ensin pari kysymysmuotoista kysymystä, sen jälkeen väitteitä, joihin haluaisin kuulla teidän kannan. Esitän väittämiä ja kysymyksiä, kerro rohkeasti mitä ajatuksia ne herättävät? Oletko ihan päinvastaista mieltä? Osoittaako kokemus todeksi? Väitän asioita, väittäkää takaisin.
- En ole tenttaamassa teitä, vaan kuuntelemassa.
- Keskustellaan sekä johtajan että työntekijän roolista, saatan välillä ohjata keskustelua toiseen näkökulmaan tai esittää tarkentavia kysymyksiä.

TAUSTATIEDOT:

- esimies-kokemus
- montako kehityskeskustelua vuodessa?
OSIOT N. 10 MIN /OSIO!

Kehityskeskustelut

- yleisfiilikset, porukan asenne?
- perimmäinen tavoite?

Usein on vähän epäselvää, mitä on palaute? Mitä palaute on teidän työssä?

- Mitä teidän mielestä?
- Minkälaista palaute on ollut kehityskeskusteluissa?

VÄITTEET: Joka kohdassa pyydä kertomuksia esimerkkitalanteista ja miksi-kysymyksiä jos voit!

Palaute ainoa keino kehittyä.

- Milloin?
- Minkälainen? Kehittäkö kaikki palaute?

Jatkuu

Korjaavan palautteen (neg. palaute) antaminen on joskus vaikeaa.

- Mitä mieltä?
- Milloin palautteen antaminen on vaikeaa? Esimerkkitilanteita?

Palautetta ei saa ottaa henkilökohtaisesti.

- Mitä mieltä tästä?
- Voiko olla ottamatta?
- Onko tullut liian henkilökohtaista palautetta joskus?

Palautteen antaminen / vastaanottaminen helpompaa toisille kuin toisille.

- Onko palautteen antaminen helpompaa toisille kuin toisille?
- Esimiehenä? Työntekijänä?
- Onko saman asian sanominen esimiehelle hankalampaa vs. työkaverille?

Palaute alhaalta ylöspäin jää usein jumiin.

- Minkälainen palaute erityisesti jää jumiin?
- Kritiikin esittäminen esimiehelle?
- Onko työntekijän helppo antaa palautetta esimiehelle?
- Minkälaista teidän palautteenantonne on omalle esimiehelle?

LOPUKSI:

- Mitä en hoksannut kysyä?
- Jäikö joku oikein hyvä esimerkkitilanne kertomatta?
- Haluatko tarkentaa?

Kiitos ja muistutus, että voi ottaa yhteyttä minuun jos joku jää mietityttämään!

LIITE 3 Koodit ja merkityskokonaisuuksien kuvaus

KOODIN NIMI	MERKITYSKOKONAISUUDEN KUVAUS
PALAUTE_alkoholi	Alkoholin vaikuttaa palautetilanteisiin
PALAUTE_asiat_ihmiset	Puheessa eritellään palaute asioista ja palaute ihmisistä
PALAUTE_epäreilu	Epäreilouden käsitykset/kokemukset
PALAUTE_helppoa	Kokemukset, joissa palaute oli ollut helppoa jostain syystä
PALAUTE_ihmisten_erilaisuus	Puheessa käy ilmi ihmisten erilaisuus, henkilökemia, persoonallisuus
PALAUTE_itse	Itsereflektiota palautevuorovaikutuksesta
PALAUTE_johtajalle	Käsityksiä/kokemuksia työntekijän palautteesta johtajalle
PALAUTE_jumiutumisen	Käsityksiä/kokemuksia organisaatiossa alhaalta ylös suuntautuvan palautteen jumiutumisesta
PALAUTE_tilanne	Palautetilanteiden nimeämistä, esim. kehityskeskustelut, palaverit, kahdenväliset keskustelut
PALAUTE_keke_käytänne	Käsityksiä/kokemuksia kehityskeskustelujen palautteesta
PALAUTE_käsitys	Miten palaute käsitetään, mitä sanalla palaute ymmärretään?
PALAUTE_muotona_huomiottajättäminen	Kokemuksia huomiottajättämisestä palautteen muotona
PALAUTE_suhde	Käsityksiä/kokemuksia johtaja-työntekijäsuhteen ja palautteen yhteydestä
PALAUTE_suoruus_kasvokkaisuus	Kokemuksia/käsityksiä palautteen suoruudesta ja kasvokkaisuudesta, teknologian vaikutuksista, puhe juoruamisesta ja epäsuoruudesta

PALAUTE_sääntö	Käsityksiä palautteen säännöistä tai itsekerrottuja periaatteita palautetilanteisiin
PALAUTE_taito	Käsityksiä/kokemuksia palautteesta taitona ja osaamisena.
PALAUTE_tunnistaminen	Käsitykset/kokemukset, että palautetta ei saada ollenkaan. Itsekerrotut ongelmat tunnistaa palaute tai kokemuksia toisten haasteista tunnistaa palaute.
PALAUTE_tehtävä	Mikä on palautteen tehtävä? Miksi palautetta annetaan? Funktio?
PALAUTE_vaikeaa	Kokemukset, joissa palaute on ollut jostain syystä vaikeaa.
PALUTE_sukupuoli	Kokemukset/käsitykset, joissa sukupuoli nostetaan esiin merkittävänä tekijänä.