

**Asiantuntijatyötä tekevien käsityksiä lähijohtajalta  
saadun palautteen merkityksestä**

Saara Manninen  
Puheviestinnän maisterintutkielma  
Kevät 2016  
Viestintätieteiden laitos  
Jyväskylän yliopisto

## JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

|  |  |
|--|--|
| Tiedekunta – Faculty<br>Humanistinen tiedekunta  | Laitos – Department<br>Viestintätieteiden laitos |
| Tekijä – Author<br>Saara Manninen  |  |
| Työn nimi – Title<br>Asiantuntijatyötä tekevien käsityksiä lähijohtajalta saadun palautteen merkityksestä  |  |
| Oppiaine – Subject<br>Puheviestintä  | Työn laji – Level<br>Maisterintutkielma          |
| Aika – Month and year<br>Kevät 2016  | Sivumäärä – Number of pages<br>63                |
| <b>Tiivistelmä – Abstract</b><br>Tämän laadullisen maisterintutkielman tavoitteena oli ymmärtää, millainen merkitys lähijohtajalta saatavalla palautteella oli asiantuntijatyötä tekeville sekä ymmärtää asiantuntijatyötä tekevien käsityksiä työelämän palautteesta.<br>Aineisto kerättiin seitsemässä avoimessa haastattelussa. Haastateltavat työskentelivät asiantuntijoina eri aloilla. Kerätty aineisto teemoiteltiin vastaamaan tutkimuskysymyksiin. Teemoittelu tehtiin teoriasidonnaisesti ja aineistolähtöisesti.<br>Tulosten mukaan asiantuntijatyötä tekevä kokee saavansa palautetta työstään lähijohtajaltaan, verkostoiltaan ja arvioimalla itseään. Saadulla palautteella on asiantuntijatyötä tekevien mielestä suuri merkitys, sillä se ohjaa työntekoa ja kehittää työskentelyä. Palautteen avulla rakennetaan työlle yhteisiä merkityksiä ja tavoitteita. Tutkielman tulosten mukaan palautteensaantitilanteissa korostuu muun muassa sekä lähijohtajan että asiantuntijatyötä tekevän vuorovaikutustaidot.<br>Asiantuntijatyötä tekevät kokevat saavansa palautetta lähijohtajaltaan vähän ja toivovat saavansa sitä enemmän. Kompensoidakseen lähijohtajalta saatua vähäiseksi koettua palautetta asiantuntijatyötä tekevät arvioivat itseään kriittisesti ja johtavat itseään. Itsensä johtamisessa korostuu ajatus siitä, että asiantuntijatyötä tekevä on oman työnsä paras asiantuntija. Näin ollen asiantuntijatyötä tekevä voi itsenäisesti ohjata työskentelyään.<br>Tulosten mukaan palautteen antamiseen ja saamiseen liittyviä vuorovaikutustaitoja pitäisi parantaa. Vuorovaikutussuhteen laatu vaikuttaa palautteeseen ja se pitäisi huomioida palautetta annettaessa ja vastaanotettaessa. Asiantuntijatyötä tekevät kaipaavat avointa keskustelua työstä ja sen tavoitteista lähijohtajan kanssa aiempaa enemmän. Tällöin palaute olisi eräänlaista ohjausta jälkikäteen annettavan palautteen sijaan.<br>Tutkielman tuloksia voidaan hyödyntää työyhteisöissä, joissa pohditaan palautekäytäntöjä tai joissa halutaan kehittää työskentelyä. Tulokset ovat hyödyllisiä niin lähijohtajille kuin asiantuntijatyötä tekevillekin sovellettavaksi työelämään. |  |
| <b>Asiasanat – Keywords</b><br>Asiantuntijatyö, itsensä johtaminen, palaute, puheviestintä, vuorovaikutusosaaminen   |  |
| Säilytyspaikka – Depository  |  |
| Muita tietoja – Additional information   |  |

# Sisällys

|   |    |
|---|----|
| 1 Johdanto  | 1  |
| 2 Asiantuntijatyötä tekevän työstä saama palaute lähijohtaja-alaisuudessa     | 4  |
| 2.1 Asiantuntijatyön ominaispiirteitä   | 4  |
| 2.2 Lähijohtajan ja alaisen välinen vuorovaikutussuhde                        | 5  |
| 2.3 Palautteen käsite   | 8  |
| 2.4 Lähijohtajalta saatu palaute  | 10 |
| 3 Tutkielman toteutus   | 15 |
| 3.1 Tavoite ja tutkimuskysymykset   | 15 |
| 3.2 Tutkimusmenetelmän esittely ja perustelut                                 | 16 |
| 3.3. Haastateltavat ja aineistonkeruu   | 17 |
| 3.4 Aineisto ja analyysi  | 20 |
| 4 Tulokset  | 23 |
| 4.1 Lähijohtajalta saadun palautteen määrä                                    | 23 |
| 4.2 Lähijohtajalta saadun palautteen laatu                                    | 25 |
| 4.3 Palautteensaantitilanne lähijohtajan ja asiantuntijatyötä tekevän välillä | 27 |
| 4.3.1 Palautteensaantitilanne yleisesti                                       | 27 |
| 4.3.2 Kehityskeskustelu   | 29 |
| 4.4 Lähijohtaja-työntekijäsuhde ja palaute                                    | 30 |
| 4.5 Lähijohtajalta saadun palautteen tärkeys                                  | 32 |
| 4.6 Muu työstä saatava palaute  | 34 |
| 4.7 Itsensä johtaminen  | 35 |
| 4.8 Palautteen yhteys työhyvinvointiin  | 37 |
| 5 Tutkielman arviointi  | 40 |
| 5.1 Laadullisen tutkimuksen arvioinnin kriteerit                              | 40 |
| 5.2 Tutkielman eettiset ratkaisut   | 42 |

|  |    |
|--|----|
| 6 Pohdinta   | 44 |
| 6.1 Yhteenveto   | 44 |
| 6.2 Palautteen laatu ja määrä                          | 45 |
| 6.3 Palaute vaatii vuorovaikutustaitoja                | 46 |
| 6.4 Vuorovaikutussuhde heijastuu palautteeseen         | 48 |
| 6.5 Itsensä johtamisen merkitys                        | 49 |
| 6.6 Palautteen merkitykset                             | 50 |
| 6.7 Jatkotutkimushaasteet                              | 52 |
| <br>   |    |
| Kirjallisuus   | 55 |
| <br>   |    |
| Liite 1: Yhteydenottokirje haastateltaville            | 62 |
| <br>   |    |
| Liite 2: Kirje haastateltavalle haastattelun päätyttyä | 63 |

# 1 Johdanto

Tutkin tässä maisterintutkielmassa asiantuntijatyötä tekevien käsityksiä lähijohtajaltaan saamastaan palautteesta. Keskityn siihen, millaista palautetta asiantuntijatyötä tekevä saa työstään lähijohtajaltaan tai verkostoiltaan. Olen kiinnostunut vuorovaikutuksesta palautteensaantitilanteissa ja palautteen yhteydestä työhyvinvointiin. Tutkin sitä, mikä merkitys työstä saadulla palautteella asiantuntijatyötä tekeville on.

Palautteesta puhutaan paljon työelämässä ja työntekijät tuntuvat kaipaavan sitä jatkuvasti. Työntekijälle työstä saatu palaute on merkittävä keino arvioida työtään tai kehittää itseään ja työskentelyään. Palautteen avulla työntekijä voi esimerkiksi kehittää omia työtapojaan entistä mielekkäämmiksi ja tehokkaammiksi sekä kehittää omaa työskentelyään. Jopa 71 % suomalaisista palkansaajista on sitä mieltä, että heidän työsuoritustaan arvioidaan (Lyly-Yrjänäinen 2015, 52). On mielenkiintoista pohtia sitä, millaista tämä työstä saatava arviointi on ja miten saatu palaute vaikuttaa asiantuntijatyötä tekevän työskentelyyn. Tämän tutkielman tarkoituksena on tutkia vuorovaikutuksessa saatavaa palautetta.

Palautteella on merkittävä rooli työelämässä, mutta silti se vaikuttaa olevan epämääräinen ilmiö. Työntekijät tuntuvat toivovan palautetta työstään nykyistä enemmän. Palautetta ei välttämättä saa suoraan, vaan sen voi joutua tulkitsemaan jostakin kommentista. Palautteesta tuntuu olevan monia käsityksiä, minkä takia saatu palaute ei joissain tapauksissa vastaa saajan odotuksia. Palautteen saaja ja antaja eivät välttämättä huomaa toistensa tyytymättömyyttä palautteeseen tai löydä yhteistä merkitystä palautteelle ja siihen liittyville käytänteille. Vuorovaikutuksen rooli palautteensaantitilanteessa voidaan mieltää isoksi, minkä takia siihen tulisi kiinnittää huomiota.

Lisäksi lähijohtaja ja asiantuntijatyötä tekevä saattavat usein suhtautua palautteeseen eri tavoin. Asiantuntijatyötä tekevä saattaa kokea saamansa palautteen epäreiluksi ja toisaalta lähijohtaja saattaa pelätä sen antamista.

Palautteesta ja sen antamisesta on kuitenkin kotimaassa kirjoitettu monia teoksia eräänlaisiksi ohjenuoriksi johtajille. (Katso esimerkiksi Aalto 2002; Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011; Kupias, Peltola & Saloranta 2013.) Koska palautteesta puhutaan paljon työelämässä, sen voisi kuvitella olevan toimivaa. Kuitenkin palautteesta ja siihen liittyvästä vuorovaikutuksesta työkontekstissa kaivataan enemmän tutkittua tietoa sovellettavaksi työelämään.

Vuorovaikutus palautteensaantitilanteessa ei ole yhdentekevää. Palautteen voi kaikessa yksinkertaisuudessaan ajatella olevan vuorovaikutuksessa saatava arvio jostain suorituksesta. Viestinnän pitäisi siis olla tavoitteenmukaista, jotta palaute tuntuisi reilulta, sisältö tulisi ymmärretyksi ja saaja voisi hyödyntää sen parhaaksi katsomallaan tavalla. Vuorovaikutusta palautetilanteessa on tutkittu suhteellisen vähän, vaikka sen merkitys on suuri onnistuneelle palautetilanteelle.

Palautteen antamista työntekijälle pidetään yhtenä lähijohtajan keskeisimmistä tehtävistä (Sias 2009, 26). Palautetta on aiemmin tutkittu monesta näkökulmasta. Tutkijat ovat olleet kiinnostuneita muun muassa palautteen laadun vaikutuksista ja erilaisista palautekäytännöistä. Tutkimuksessa on myös noussut esimerkiksi 360 asteen palaute sekä palautteen etsiminen (feedback seeking behavior). Kummankin lähestymistavan mukaan palautetta haetaan monista näkökulmista ja arvioitavasta työsuorituksesta pyritään muodostamaan mahdollisimman laaja kuva.

Palautetta voi saada monin eri tavoin: perinteinen tapa on saada palautetta vuosittain käytävässä kehityskeskustelussa. Kehityskeskustelun lähijohtajansa kanssa haastattelua edeltäneen vuoden aikana on käynyt yhteensä 59 % palkansaajista (Lehto & Sutela 2008, 60–61). Palautetta voi saada myös arkipäiväisten ja epävirallisten keskustelujen kautta. Palaute vaikuttaa monin tavoin työntekijään, siihen voi suhtautua eri tavoin ja sitä voi hakea lukuisten motiivien pohjalta. Palautteen voi ajatella olevan merkityksellistä riippumatta lähijohtajasta tai työn ohjautuvuudesta. Tutkielman rajaus asiantuntijatyötä tekevän näkökulmaan korostaa vuorovaikutuksen merkitystä asiantuntijatyötä tekevän ja lähijohtajan välisissä palautteensaantitilanteissa.

Eräs asiantuntijatyön ominaisuuksista on työn autonomisuus, joka asettaa palautteen omanlaiseensa asemaan. Itsenäisesti työskentelevä asiantuntija saattaa tuntea työnsä paremmin kuin lähijohtajansa, minkä takia lähijohtajan voi olla vaikea antaa palautetta asiantuntijatyötä tekeväälle. Asiantuntijatyötä tekevä voi kuitenkin kaivata palautetta työstään. Tämän takia on mielenkiintoista tutkia palautteen merkitystä juuri asiantuntijatyön kontekstissa. Pyrin tässä tutkielmassa ymmärtämään, millainen merkitys palautteella nähdään olevan itsenäisessä ja kenties myös itseohjautuvassa työssä.

Työelämän palaute on mielenkiintoinen ja relevantti tutkimuskohde, sillä vuorovaikutus liittyy vahvasti työssä saatavaan palautteeseen. Myös työelämän jatkuva muutos heijastuu palautteeseen ja sen käsittelyyn. Tutkielman tavoitteena on jäsentää ja analysoida asiantuntijatyötä tekevien käsityksiä työstä saadusta palautteesta. Tavoitteena on ymmärtää, millainen merkitys työstä saadulla palautteella on asiantuntijatyötä tekeväälle. Merkitykset ovat tulkittavissa ja löydettävissä haastatteluista.

## 2 Asiantuntijatyötä tekevän työstä saama palaute lähijohtaja-alaissuhteessa

### 2.1 Asiantuntijatyön ominaispiirteitä

Työn tekemisen tavat kehittyvät jatkuvasti ja toimivan vuorovaikutuksen merkitys on suuri muuttuvassa työelämässä. Asiantuntijatyötä tekevien panosta kaivataan yhä useammin työelämässä. Tulevaisuus 2030 -selonteon (2013) mukaan työnantajien on panostettava muun muassa työoloihin ja maineeseen, jotta he pystyvät houkuttelemaan niitä työntekijöitä, joiden osaamiselle on erityistä kysyntää.

Yhteiskunnan muutokset heijastuvat työn tekemisen tapoihin. Teollisen kulttuurin aikana työssä korostui tekninen osaaminen ja työn yhtenäinen toiminta, kun taas yhteiskuntien kehittyessä jälkiteollisiksi työtä kuvataan avoimuuden, oppivuuden ja innovatiivisuuden käsitteillä. (Väärälä 1998, 23–24.) Asiantuntijan voi ajatella työskentelevän jälkiteolliselle ajalle tyypillisessä kulttuurissa, joka perustuu merkityksiin ja jossa työ etenee vuorovaikutuksessa toisten asiantuntijoiden kanssa. Asiantuntijatyötä tekevän vuorovaikutuksessa korostuu merkitysten luomisen ja yhteensovittamisen taito. Itsenäisesti toimiva asiantuntija työskentelee kuitenkin saman päämäärän eteen muiden asiantuntijoiden tai työyhteisön kanssa. Asiantuntijatyössä toimiva vuorovaikutus on merkittävässä roolissa.

Asiantuntijatyöhön kuuluu teoreettisen tiedon hallitseminen, sen soveltaminen ja tulkitseminen oman työn välineeksi (Haapakoski 2002, 105). Asiantuntijan tulee siis tuntea omaan alaansa liittyvä tieto, mutta hänen tulee olla valmis soveltamaan ja tulkitsemaan sitä erilaisissa konteksteissa. Tietoisuus oman tiedon rajoista ja kokemuksen tuomasta oppimisesta auttaa asiantuntijaa kehittämään omaa asiantuntijuuttaan.

Vaikka asiantuntija tekee työtään itsenäisesti, lähijohtajan osoittama tuki ja kiinnostus asiantuntijan työtä kohtaan on tärkeää. Keskustelu lähijohtajan



kanssa työstä on tärkeää, ja 79 % suomalaisista palkansaajista käy myös avointa keskustelua työsuorituksestaan lähijohtajansa kanssa (Lehto & Sutela 2008, 62.) Asiantuntijatyötä tehdään ja kehitetään yhteistyössä lähijohtajan ja verkostojen kanssa.

Kirjallisuudessa on esitetty, että lähijohtaja on vastuussa työntekijän kouluttamisesta, kehittämisestä, arvioinnista ja ohjaamisesta. On luonnollista, että työntekijä luottaa lähijohtajan näkemykseen työsuorituksesta. (Sias 2009, 27.) Tätä ajatusta voidaan kuitenkin kritisoida asiantuntijatyötä tekevän näkökulmasta, sillä vastuun ohjaaminen lähijohtajalle tekee asiantuntijasta osaamattoman ja aliarvioi hänen motivaationsa, taitonsa ja ymmärryksensä oman työn kehittämistä kohtaan.

Asiantuntijatyötä tekevä työskentelee monien sidosryhmien kanssa. Esimerkiksi tiimityö on lisääntynyt, ja sitä tekee 64% suomalaisista palkansaajista (Lehto & Sutela 2013, 95). Asiantuntijatyötä tekevät saattavat kuulua esimerkiksi erilaisiin tiimeihin, joissa he edustavat oman alansa asiantuntemusta. Työskenteleminen tiimissä korostaa jokaisen asiantuntijan tietoa, mutta pelkkä tieto ei riitä, sillä yhteistyössä tietoa pitäisi yhdistää ja luoda yhdessä. Työn tekemisen tapojen ja palautetilanteiden vuorovaikutuksessa pitäisi siis huomioida asiantuntijatyön konteksti.

Yksilöllinen työura ja tunne siitä, että voi hallita omaa työtään ja elämäänsä, luovat hyvinvointia (Tulevaisuus 2030 -selonteko 2013). Työyhteisössä tulee muun muassa kiinnittää huomiota työntekijöiden väliseen vuorovaikutukseen ja huolehtia heidän työhyvinvoinnistaan, jotta näihin tulevaisuuden tavoitteisiin päästäisiin ja asiantuntijatyötä tekevät kokisivat työnsä mielekkääksi ja olisivat siihen mahdollisimman tyytyväisiä. Asiantuntijatyötä tekevän saama palaute on yksi keino huolehtia hyvinvoinnista.

## **2.2 Lähijohtajan ja alaisen välinen vuorovaikutussuhde**

Vuorovaikutussuhde on kahden ihmisen välinen suhde, joka syntyy ja tulee näkyväksi ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Vuorovaikutussuhteelle on

ominaista sen prosessimainen luonne, kahdenvälisyys, merkitysten luominen verbaalien ja nonverbaalien viestien avulla, dynaamisuus ja rakentuminen osapuolten asettamien odotusten pohjalta vuorovaikutuksessa. (Baxter & Braithwaite 2008, 6; Littlejohn 2002, 234.). Vuorovaikutussuhde on eräänlainen kulttuuri, jossa asioille annetut merkitykset jaetaan puheessa (Wood 1982, 76). Näin ollen vuorovaikutussuhteen osapuolet ovat riippuvaisia toisistaan ja osapuolten yhteinen historia ja odotukset vuorovaikutussuhteen tulevaisuudesta vaikuttavat vuorovaikutussuhteeseen.

Työelämässä muodostettavia vuorovaikutussuhteita, kuten lähijohtaja-alaisuutta on tutkittu paljon. Graenin ja Cashmanin 1970-luvulla esittämä johtaja-alais-dyadimalli (vertical dyad linkage model of leadership) loi pohjan johtaja-alaisuuden vaihdantateorialle (Leader-Member Exchange theory, LMX-teoria). LMX –teoria korostaa vuorovaikutusta lähijohtajan ja työntekijän välisen suhteen rakentajana. Teorian mukaan lähijohtajan ja työntekijän välinen suhde rakentuu kasvavan luottamuksen ja tietojen jakamisen kautta. Luottamuksen ja molemminpuolisesti jaetun tiedon määrä kuvastavat suhteen hyvälaatuisuutta. (Graen & Uhl-Bien 1995, 225–230.) Lähijohtaja ja asiantuntijatyötä tekevä tarvitsevat siis jatkuvaa vuorovaikutusta rakentaakseen välillään olevaa vuorovaikutussuhdetta mahdollisimman hyvälaatuisiksi.

Lähijohtaja-alainen -vuorovaikutussuhde on työelämän vuorovaikutussuhde, jossa toisella osapuolella on suoraa valtaa toista kohtaan (Sias 2009, 20). Työntekijät muodostavat hierarkkisen järjestelmän, jossa työntekijän asema määräytyy tehtävän vastuullisuuden mukaan. Lähijohtaja ohjaa ja johtaa työntekijää, minkä takia lähijohtajalla on enemmän valtaa ja vastuuta kuin työntekijällä. Toisaalta asiantuntijatyötä tekevä on oman alansa ja tehtävänsä ekspertti, jonka tiedon ja näkemyksen pitäisi ohjata työskentelyä.

Johtamisviestinnän kirjallisuudessa lähijohtaja-alaisuuden tehtäviksi on määritelty johtajuus, tiedon vaihto, palaute, mentorointi, valta ja vaikuttaminen (Sias 2009, 19). Johtamisviestinnän yhdeksi tehtäväksi on määritelty työnohjauksen ja palautteenannon funktio. Tähän kuuluu työhön perehdyttäminen, kehityskeskustelut ja tavoitteiden asettaminen, töiden ja henkilöiden resursointi, projektien seuranta, arviointi, palautteenanto, alaisten

motivoiminen, innostaminen ja tukeminen. (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 99.) Työelämässä palautteeseen liittyvään vuorovaikutukseen tulisikin kiinnittää huomiota, sillä sen avulla voidaan vaikuttaa laajasti lähijohtajan ja asiantuntijatyötä tekevän työskentelyyn ja työn koordinointiin muun muassa vallan ja vastuun kautta.

Lähijohtajan ja asiantuntijatyötä tekevän välistä vuorovaikutussuhdetta voi tarkastella myös työelämäosaamisen näkökulmasta. Sillä tarkoitetaan organisaatiossa työskentelevien ihmisten välisiä vuorovaikutus- ja ihmissuhdetaitoja sekä oman työorganisaation tuntemista.

Työelämäosaamiseen kuuluvat yhteistyötaidot muiden työntekijöiden ja eri osastojen välillä. Työelämäosaamiseen kuulu myös tiedonvälitys ja konfliktinratkaisu, yrityksen kulttuurin tunteminen ja siihen sopeutuminen sekä johtamistaidot. Työelämäosaamisessa on eroteltu erikseen myös alaistaidot, joilla tarkoitetaan sitoutumista ja vastuullista tapaa suhtautua työtehtävää, työtovereita ja esimiehiä kohtaan. Alaistaidot ilmenevät asetettuihin tavoitteisiin pyrkimisenä. (Hanhinen 2010, 176–178.) Työelämäosaaminen viittaa siis lähijohtajan ja alaisen eli asiantuntijatyötä tekevän taitoihin. Käsite on laaja, sillä se sisältää monia puheviestinnän ilmiöitä. Jokainen näistä työelämäosaamisen alueista vaatii tarkoituksenmukaista käyttäytymistä. Palautteen avulla voidaan kehittää sekä asiantuntijatyötä tekevän että lähijohtajan työelämätaitoja ja heidän välistään vuorovaikutussuhdetta.

Omia toimintatapoja ja työskentelyä kehitetään vuorovaikutuksessa muiden työyhteisön jäsenten kanssa, esimerkiksi lähijohtajalta saadun palautteen tai hänen kanssaan käydyn keskustelun perusteella. Palaute onkin tärkeä väline johtajille, sillä työntekijöiden käyttäytyminen määrittää organisaatiokulttuurin ja organisaation menestymisen (Harms & Roebuck 2010, 414). Organisaation menestymisen voi ajatella olevan yhteydessä tämän tutkielman kontekstissa asiantuntijoiden onnistumisiin ja analyttiseen, kehittävään työskentelytapaan. Onnistumisen tavoite ja jatkuvasti kehittyvät työtavat haastavat vuorovaikutussuhteita ja vuorovaikutuksen käytänteitä, kuten palautteen antaminen ja saaminen.

## 2.3 Palautteen käsite

Palaute on useimmiten arvioivaa tietoa, jota työntekijä saa työn tuloksista, prosessista, tavoista tai käyttämisestä (Roos-Cabrera 2014). Varhaisissa palautteen määrittelyissä korostettiin palautteen antajaa ja vastaanottaja nähtiin eräänlaiseksi objektiksi, jonka tekoa tai käyttäytymistä arvioitiin (katso esim. Ashford & Cummings 1983, 379). Merkittävä näkökulma palautteeseen liittyvään tutkimukseen esitettiin 1980-luvulla, kun vuorovaikutuksen ja tilanteen kontekstin nähtiin olevan merkityksellisiä palautteen kannalta (Cusella 1987).

Palautteeseen liittyvässä tutkimuksessa on nostettu esiin palautetta etsivä käyttäytyminen (feedback seeking behavior), joka viittaa yksilön omaan käyttäytymiseen tilanteessa, jossa hän ei saa sanallista palautetta. Tällöin ihminen etsii ja tulkitsee vihjeitä ympäristöstään, jotta saa palautetta työstään. Tällainen palautteen etsintä liittyy myös tavoitteiden saavuttamiseen. Työntekijä voi lisätä tietoisuutta ja palautetta omista tavoitteistaan sanallisen palautteen lisäksi tulkitsemalla vihjeitä itsenäisesti. (Ashford & Cummings 1983, 394.) Palautetta voi hakea esimerkiksi nonverbaaleista viesteistä tai analysoimalla onnistuneita tilanteita. Työntekijä eli asiantuntija nähdään tällöin aktiiviseksi ja vuorovaikutteiseksi palautteen etsijäksi.

Palautteen tutkimisessa on korostunut lisäksi sen laadun tutkiminen. Tällöin tutkijat ovat olleet kiinnostuneita siitä, millaisia vaikutuksia positiivisella, negatiivisella tai rakentavalla palautteella on. (Sias 2009, 27.)

Asiantuntijatyössä palautteen laadun huomioimisen voi ajatella olevan tärkeää, sillä se ohjaa asiantuntijan tekemää itsenäistä työtä.

Palautteen saajat suhtautuvat saamaansa palautteeseen eri tavoin. Rakentavaa ja kannustavaa palautetta pidetään yleisesti parempana kuin pelkkää suorituksen arviointia. Jos alainen saa palautetta toistuvasti ja vapaamuotoisesti, hän saattaa parantaa tai kehittää työskentelytapaansa nopeammin. Palautteen saajat myös arvostavat negatiivisen palautteen

saamista kahdenvälisessä keskustelussa yleisen keskustelun sijaan. (Waldron 2008.) Omien odotusten tunnistaminen palautteensaantia kohtaan selkiyttäisi vuorovaikutusta, sillä hyvän palautteen antaminen tai vastaanottaminen ei ole itsestään selvää. Säännöllisyys palautteen antamiselle ja vastaanottamiselle edistää työntekijän työskentelyä ja auttaa oman työn hahmottamisessa ja siinä kehittämisessä. Nopea puuttuminen asioihin tukee myös organisaatiota tavoitteiden saavuttamisessa.

Palautteen antaminen ja vastaanottaminen voidaan käsittää myös osana vuorovaikutusosaamista. Vuorovaikutusosaamisen synonyymina nähdään puheviestintäkompetenssin käsite, johon sisältyy affektiivinen ulottuvuus eli oman käyttäytymisen merkityksen ymmärtäminen, tieto ja ymmärrys viestintätilanteesta eli metakognitiiviset taidot, viestintätaidot ja viestintätilanteen eettisyyden ymmärtäminen. (Valkonen 2003, 36–39.) Palautteen saajalta eli tämän tutkimuksen kontekstissa asiantuntijalta vaaditaan hyviä vuorovaikutustaitoja onnistuneessa palautetilanteessa. Asiantuntijan pitäisi osata esimerkiksi suhteuttaa oma käyttäytymisensä palautteen antajan ja sisällön mukaan, ymmärtää palautetilanteen herkkyyttä, pohtia palautteen eettisiä seurauksia sekä käyttäytyä perustellusti. Palautteen antajan tulisi myös huomioida vuorovaikutusosaamisen merkitys palautteenantotilanteessa. Toisaalta lähijohtaja voi myös tarkkailla työntekijän reagoimista palautteeseen ja oppia tuntemaan tämän käyttäytymistä sekä ohjata omaa käyttäytymistään tulevissa palautetilanteissa.

Kehityskeskustelu on tärkeä osa työntekijän arviointia ja sen onnistumisessa keskeistä on toimiva vuorovaikutus, jolla tähdätään yhteisen ymmärryksen luomiseen. Kehityskeskusteluita ei ole tutkittu tarpeeksi vuorovaikutuksen näkökulmasta, vaan tutkimus on keskittynyt luomaan erilaisia malleja kehityskeskustelujen käymiseksi. (Gordon & Stewart 2009, 475–476.) Kehityskeskustelu on vakiintunut yleensä vuosittaiseksi työn ja työskentelyn arviointikeskusteluksi työntekijän ja lähijohtajan välillä. Palautetta voi kuitenkin antaa työelämässä monin eri tavoin: sitä voi saada myös epävirallisesti tai virallisesti työarjen lomassa.

Tutkielman kontekstina on työelämä asiantuntijatyötä tekevän näkökulmasta. Olen kiinnostunut kaikesta palautteesta, jota asiantuntijatyötä tekeviä saa työstään muun muassa lähijohtajaltaan. Lähestyn aihetta eri näkökulmista ja pyrin luomaan kuvan palautteen merkityksestä asiantuntijatyötä tekeville.

## 2.4 Lähijohtajalta saatu palaute

*Työmotivaatio ja palautetarve.* Motiivit hakea palautetta ovat moninaiset. Ensimmäisissä palautteeseen liittyvissä tutkimuksissa huomattiin, että ihminen voi esimerkiksi haluta parantaa omaa työsuoritustaan, kokea yhteenkuuluvuutta tai parantaa omaa asemaansa organisaatiossa (Ashford & Cummings 1983, 378). Yhteenkuuluvuutta rakennetaan vuorovaikutuksessa yhteisön muiden jäsenten kanssa.

Alaisen tapa suhtautua palautteeseen tietyllä tavalla voi johtua monesta tekijästä. Hän saattaa esimerkiksi suojella työkavereitaan liialta negatiiviselta palautteelta tai häivyttää ongelmia kohtaamatta niitä. Alainen saattaa myös pelätä oman työnsä arvostelua tai sitä, että hän ei enää tunne yhteenkuuluvuutta negatiivisen palautteen jälkeen. (Westerman & Smith 2015.) Jokainen yksilö on omanlaisensa, mikä pitäisi huomioida työyhteisön vuorovaikutuksessa ja palautteenantamisessa. Lähijohtajan tulee kohdistaa palautteenanto juuri kyseessä olevalle asiantuntijalle ja kunnioittaa tämän tapaa käsitellä asioita.

Työntekijän motivaatio työtä kohtaan vaikuttaa paljon siihen, miten hän suhtautuu palautteeseen. Työntekijät, joiden päämääränä on oppia työssään, kysyvät ja etsivät palautetta aktiivisesti (Cho 2013, 237). Motivaatiota voi säädellä myös palautteen avulla. Kiinalaisessa työympäristössä toteutetun tutkimuksen mukaan työntekijän saaman rakentavan palautteen lisäksi sisäinen motivaatio vaikuttaa työsuoritukseen (Guo, Liao, Liao & Zhang 2014). On siis huomattava, että vaikka työntekijä saisi palautetta, mutta ei olisi motivoitunut työhönsä, työsuoritus saattaisi pysyä samana eikä työntekijä omaksuisi saamaansa arviointia työstään. Vuorovaikutuksen näkökulmasta tällaisessa

tilanteessa esimiehen tulisi auttaa asiantuntijaa löytämään työn merkitys ja ylläpitämään motivaatio työtä kohtaan esimerkiksi ohjaamalla tätä haastavampien tai mielekkäämpien tehtävien pariin.

Eräässä uudistavan johtajuuden tutkimuksessa saatujen tulosten valossa johtajan ajatellaan voivan nostaa esille työntekijän itsearviointin ja kannustaa häntä siihen (Kim, Liden, Kim & Lee 2015). Itsearviointi nähdään tärkeäksi ominaisuudeksi asiantuntijalle, sillä sen avulla työntekijä voi seurata ja ohjata omaa työtään itsenäisesti.

*Suhde lähijohtajaan.* LMX-teoriaan liittyy ajatus vuorovaikutussuhteen laadusta ja sen vaikutuksesta lähijohtajan ja alaisen väliseen vuorovaikutukseen. Kun alainen pitää vuorovaikutussuhdettaan lähijohtajansa kanssa hyvänä, lähijohtajalta saatu palaute tulkitaan oikeutettuna ja sitä arvostetaan eikä alaisella ole syytä etsiä palautetta omasta käyttäytymisestään tai työsuorituksestaan muilta ihmisiltä (Lee, Park, Lee & Lee 2007, 670). Palautetta pidetään sitä reilumpana, mitä läheisempi suhde on alaisen ja lähijohtajan välillä.

Lähijohtajalta saadulla positiivisella ja negatiivisella palautteella on suuri merkitys työn suorittamiseen ja työntekijän kehittymiseen. Lähijohtajan ja alaisen välisen vuorovaikutussuhteen laatu vaikuttaa kaikkeen annettavaan palautteeseen. Luottamuksellinen vuorovaikutussuhde lähijohtajan ja alaisen välillä parantaa rakentavan palautteen antoa ja tehokkuutta. (Sias 2009, 26–28.) Jotta palautetilanne olisi onnistunut ja se muodostuisi vuorovaikutteiseksi ja luottamukselliseksi, osapuolten tulee luottaa toisiinsa. Palautteen antajan tulee tuntea palautteen saaja ja kohdentaa viestinsä juuri hänelle.

Lähijohtajan käyttäytymisellä ja palautteeseen suhtautumisella on merkitystä palautteen omaksumiseen (Asmuß 2008, 426). Lähijohtajan käyttäytyminen ei ole samantekevää, vaan hän luo käyttäytymisellään työyhteisön palautekulttuuria. Jos lähijohtaja esimerkiksi korostaa ongelman sosiaalista luonnetta, hän ohjaa asiantuntijaa käsittelemään sitä vuorovaikutuksessa muiden työntekijöiden kanssa. Tähän näkemykseen sopii hyvin ajatus siitä, että

yksittäisen työntekijän ongelma saattaa liittyä myös muihin työntekijöihin. Työyhteisön jäsenten ollessa vuorovaikutuksessa toistensa kanssa, ongelmat tulevat näkyviksi vuorovaikutuksessa ja niitä on mahdollista käsitellä koko työyhteisön kesken.

Lähijohtajan käyttäytymistä ja sen vaikutusta palautteen omaksumiseen on myös tutkittu. Alaiset, jotka eivät menettäneet kasvojaan lähijohtajansa silmissä arvostavat lähijohtajaansa ja hänestä muodostuu positiivinen mielikuva tarkoituksenmukaisen vuorovaikutuksen ansiosta (Westerman & Westerman 2010, 597). Asiantuntijan kokema kunnioitus palautteensaantitilanteessa heijastuu positiivisesti lähijohtajan ja alaisen vuorovaikutussuhteeseen ja edesauttaa sen laatua.

*Palautteen rakenne ja kanava.* Alainen pitää lähijohtajaltaan saamaansa palautetta oikeutettuna, jos se on sisällöltään rakentavaa ja selkeää. Lisäksi lähijohtajan tietoisuus alaisen tehtävistä ja niiden jatkuva arviointi lisäsivät alaisen tunnetta oikeutetusta palautteesta. (Chory & Westerman 2009, 171.) Jos palaute on informatiivista, rakentavaa ja tarkkaa, työntekijät arvostavat sitä ja ovat motivoituneita kysymään sitä ja hyödyntämään saamansa palautteen (Whitaker & Levy 2012, 173). Jatkuvuus palautteen saamisessa, palautteen tarkkuus ja informatiivisuus hyödyttävät asiantuntijatyötä tekevän työskentelyä.

Kanava, josta palautetta saa, ei ole yhdentekevä. Vaikka sähköpostin kautta saatu negatiivinen palaute ei motivoi alaista parantamaan suoritustaan yhtä hyvin kuin kasvokkaisuorovaikutuksessa saatu palaute, alaiset kuitenkin vastaanottivat negatiivista palautetta mieluummin sähköpostitse kuin kasvokkain. (Sheer 2012, 238.) Asiantuntijatyötä tekevä saattaa paeta vastuutaan työtä kohtaan palautteensaantitilanteessa ja välttää negatiivisen palautteen vastaanottamista kasvokkain esimerkiksi lähijohtajan vuorovaikutustaidoista johtuen.

Kaikki eivät välttämättä saa palautetta lähijohtajaltaan, vaikka he sitä häneltä toivoisivat. 65 prosenttia tutkittavista kaippaa lähijohtajalta negatiivisen palautteen yhteydessä enemmän tietoa siitä, miten korjata kritiikin aiheena ollut ongelma (Nancerla 2009, 22). Toisaalta asiantuntijatyötä tekevän voi ajatella



olevan oman alansa asiantuntija eikä lähijohtajalta välttämättä kaivata neuvoja tilanteen korjaamiseen. Avoimen vuorovaikutuksen ja keskustelun avulla lähijohtaja ja asiantuntijatyötä tekevät pystyisivät luomaan yhteisen käsityksen sille, miten asioita kehitetään.

*Palautteen seuraukset.* Lähijohtajalta saadun palautteen avulla on mahdollista sitouttaa työntekijöitä yritykseen. Lähijohtajan ja alaisen välisen viestinnän ja vuorovaikutuksen on havaittu vaikuttavan alaisen käsityksiin yrityksestä. Esimiehen osoittama kuunteleminen alaista kohtaan ja palautteen antaminen parantavat lähijohtaja-alaissuhdetta ja yritykseen sitoutumista. (van Vuuren, de Jong & Seydel 2006, 124.) Työntekijän sitoutuminen edustamaansa organisaatioon ei ole itsestäänselvyys, vaan sen saavuttamiseksi tulee tehdä töitä, jotta työtehtävä tuntuisi mielekkäältä. Tarkoituksenmukainen työ voi luoda sitoutuneita työntekijöitä (Geldenhuys, Laba & Venter 2014, 8). Vuorovaikutuksessa lähijohtajan kanssa asiantuntijatyötä tekeväälle syntyy mielikuva työn tärkeydestä. Ajatustenvaihdolla ja palautteella voi saada aikaan jaettuja ja yhteisiä merkityksiä.

Vuorovaikutussuhteen laadun on todettu vaikuttavan myös alaisen saamaan tietoon ja sen määrään. Mitä enemmän tietoa on saatavilla, sitä todennäköisemmin alainen sitoutuu ja on tyytyväisempi työhönsä. (Sias 2005, 391.) Asiantuntijatyötä tekevän ja lähijohtajan välisen vuorovaikutussuhteen laadun huomioiminen korostaa työn suhdetasoa ja se voidaan nähdä tärkeäksi lähijohtajan ja asiantuntijatyötä tekevän välillä.

Sitoutumisen lisäksi palautteella on nähty yhteyksiä myös työvointiin. Työvointi sisältää muutoshalukkuuden, masennuksen ja tyytymättömyyden (Sparr & Sonnentag 2008, 218). Asiantuntijatyötä tekevän saama palaute parantaa koettua tyytymättömyyttä työtä kohtaan. Palautteen huomioiminen osana työvointiä luo merkityksen asiantuntijatyötä tekevän työlle ja sen ohjautuvuudelle.

Sairaanhoitajien ja lääkäreiden työhyvinvointiin liittyvässä tutkimuksessa määräaikaissä työsuhhteissa olevat työntekijät kokivat omaan työhönsä liittyvät vaikuttamismahdollisuudet heikommiksi kuin vakituiset työntekijät. Tutkimuksessa huomattiin oikeudenmukaisen johtamisen, päätöksenteon ja

omaan työhön vaikuttamisen välillä suora yhteys työhyvinvointiin. (Heponiemi, Sinervo & Elovainio 2011, 3.) On perusteltua ajatella, että omaan työhön voi vaikuttaa saamansa palautteen avulla. Lähijohtaja peilaa työntekijän työskentelyä suurempaan tilannekuvaan ja ohjaa työntekijää näkemyksillään vuorovaikutuksessa tämän kanssa.

Alaisten palautehakuisuutta koskeva tutkimus osoittaa, että mitä enemmän alaiset etsivät ja pyytävät palautetta, sitä luovempia ratkaisuja he pystyvät tekemään. Erään tutkimuksen mukaan palautteen pyytäminen on henkilökohtainen ominaisuus, joka auttaa yksilöä vertailemaan vaihtoehtoja. Työntekijä voi valita tapansa pyytää tai etsiä palautetta luovasti, ja se saattaa erota ympäristöstä positiivisella tavalla. (de Stobbeleir, Ashford ja Buyens 2011, 824.) Työntekijän ei tarvitse siis sopeutua ylhäältä annettuun näkemykseen, vaan hän voi omalla aktiivisella toiminnallaan haastaa sen. Palautetta voisi siis hakea esimerkiksi vertaisilta, työyhteisöltä tai eri tavoin kuin on totuttu.

Näyttää kuitenkin siltä, että palautteesta asiantuntijatyössä ei vielä tiedetä kaikkea. Asiantuntijatyötä tekevän lähijohtajalta saama palaute tuntuu jääneen paitsioon tutkimuksessa, sillä kirjallisuudessa ei juurikaan käsitellä sitä. Onkin mielenkiintoista tutkia asiantuntijatyötä tekevien käsityksiä palautteesta, sillä sen perusteella voidaan muodostaa kuva siitä, millaista palautetta asiantuntijatyötä tekevät saavat. Tässä tutkielmassa pyrin tarkastelemaan palautetta asiantuntijatyötä tekevien näkökulmasta. Tavoitteenani on muodostaa kuva siitä millaisia jäsenyyksiä asiantuntijatyötä tekevillä on palautteesta. Näitä jäsenyyksiä tulkitsemalla on mahdollista ymmärtää työelämän palautetta hiukan paremmin.

## 3 Tutkielman toteutus

### 3.1 Tavoite ja tutkimuskysymykset

Tutkin maisterintutkielmassani asiantuntijatyötä tekevien käsityksiä työstä saatavasta palautteesta. Tavoitteenani on muodostaa palautteesta jäsennyksiä ja tulkita niitä käsityksiä, joita asiantuntijat antavat palautteelle. Tavoitteenani on ymmärtää, millainen merkitys työstä saadulla koetulla palautteella on asiantuntijatyötä tekevälle. Toteutan tutkielman laadullisin menetelmin.

Tämän maisterintutkielman tutkimuskysymykset ovat:

1. Millaista palautetta asiantuntijatyötä tekevä kokee saavansa lähijohtajaltaan?
2. Mitä lähijohtajalta saatu koettu palaute merkitsee asiantuntijatyötä tekevälle?
3. Millainen merkitys lähijohtajalta saadulla koetulla palautteella on suhteessa muuhun koettuun palautteeseen asiantuntijatyötä tekevien mielestä?

Ensimmäisellä tutkimuskysymyksellä pyrin kuvaamaan lähijohtajalta saatua palautetta ja sitä millaista se on. Onko se sellaista kuin asiantuntijatyötä tekevät toivovat vai kaipaavatko he sisällöltään erilaista palautetta? Tämän tutkimuskysymyksen avulla selvitetään myös millaisissa tilanteissa ja mitä viestintäkanavia myöten asiantuntijatyötä tekevä saa palautetta lähijohtajalta.

Toisen tutkimuskysymyksen avulla tavoitteenani on luoda kuva siitä, mihin kaikkeen lähijohtajan antamalla palautteella voi olla vaikutusta asiantuntijatyötä tekevän näkökulmasta. Tutkin asiantuntijatyötä tekevien käsityksiä, jotka perustuvat esimerkiksi heidän kokemuksiinsa. Lähestyn aihetta myös työhyvinvoinnin ja sitoutumisen kautta. Onko esimerkiksi työhyvinvointiin mahdollista vaikuttaa palautteen kautta vai pidetäänkö näitä toisistaan riippumattomina tekijöinä asiantuntijatyötä tekevien kokemusten perusteella?

Voiko palautteen avulla lisätä työhön sitoutumista? Entä mikä on lähijohtajan ja asiantuntijatyötä tekevän välisen vuorovaikutussuhteen yhteys palautteeseen?

Huomasin aineistonkeruun yhteydessä tutkimaani ilmiöön liittyvän paljon enemmän kuin mitä olin alkuperäisissä tutkimuskysymyksissä huomionnut, mikä on ominaista laadulliselle tutkimukselle. Halusin ymmärtää ilmiötä laajasti, joten lisäsin tutkielmaan kolmannen tutkimuskysymyksen. Tämän tutkimuskysymyksen avulla pyrin ymmärtämään asiantuntijatyötä tekevän kokemaa saamaansa palautetta kokonaisuutena ja huomioimaan muun kuin lähijohtajalta saadun palautteen. Tutkimuskysymyksen avulla pyrin ymmärtämään asiantuntijatyötä tekevien kokemusten ja käsitysten avulla muun palautteen merkitystä työn ohjaajana ja sen suhdetta lähijohtajalta saatuun palautteeseen.

### **3.2 Tutkimusmenetelmän esittely ja perustelut**

Laadullisessa tutkimuksessa pyritään selvittämään ihmisten jollekin asialle tai ilmiölle luomia merkityksiä ja jonkin ilmiön suhdetta suurempaan kontekstiin. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 27.) Tutkittavaa ilmiötä pyritään ymmärtämään niiden ihmisten kautta, joihin se vaikuttaa. Laadullinen tutkimusote tuntui luonnolliselta valinnalta tämän tutkielman metodiksi, sillä tarkoituksena oli ymmärtää alaisten käsityksiä palautteesta työelämän ilmiönä. Laadullisen tutkielman avulla oli mahdollista päästä kiinni ilmiön monisäikeisyyteen ja palautteeseen liittyviin erilaisiin näkökulmiin ja käsityksiin sekä lisätä ymmärrystä ilmiötä kohtaan.

Tietoa voi kerätä monin tavoin, mutta tutkimusmetodin valintaa ohjaa vahvasti tutkimuksen tavoite. Suunnitellessani tapaa kerätä aineistoa pohdin erilaisia metodeja, kuten ryhmähaastattelua ja päiväkirjametodia. Ryhmähaastattelulla olisi voinut saada aikaan keskustelua laajemmin haastattelun aihealueista ja sen ansiosta olisi voinut vertailla ilmiöön liittyviä ominaispiirteitä niiden esittelyn sijaan. Halusin kuitenkin keskittyä haastatteluissa tarkasti jokaisen haastateltavan kontekstiin ja tuoda esille sen ominaispiirteitä palautteeseen liittyen. Päiväkirjametodin avulla haastateltavat olisivat voineet kirjoittaa päivän ajalta saamaansa palautetta. Tämän kuitenkin jätin pois, sillä menetelmä olisi

vaatinut paljon työtä tutkielmaan osallistuvilta eivätkä he välttämättä olisi olleet motivoituneita täyttämään päiväkirjaa.

Käytin tutkimusmetodinä avointa haastattelua, josta käytetään kirjallisuudessa myös nimitystä syvähaastattelu. Tällaisen haastattelun avulla pyritään ymmärtämään käsiteltävä ilmiö mahdollisimman tarkasti ilman ennakkoon määriteltäviä kyselylomaketta. Tutkimuksen aiemmin tehty teoreettinen viitekehys auttaa tutkijaa ymmärtämään ilmiötä, mutta se ei ohjaa haastattelua. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75–76.) Toisaalta tutkijan tavoitteena on kuitenkin hyödyntää haastattelussa keräämäänsä tietoa tutkimuksessaan (Johnson & Rowlands 2012, 100). Tutkielmalle asettamani tavoitteet ohjaavat siis kuitenkin aineistonkeruuta ja haastattelujen sisältöjen valikoitumista, mutta haastattelut etenevät keskustelunomaisesti.

Vuorovaikutuksen merkitys korostuu haastattelussa ja sen takia jokainen haastattelu voi olla omanlaisensa. Silvermanin (1993, 90-91) mukaan positivistisen käsityksen perusteella haastattelun avulla voidaan saavuttaa totuuksia maailmasta ja ihmisten käyttäytymisestä, kun taas sosiaalisuutta painottavan interaktionismin näkökulmasta haastattelussa luodaan kuvaa haastateltavan todellisuudesta vuorovaikutuksessa. Tutkijana minulla on vastuu haastattelun etenemisestä. Avoimessa haastattelussa tavoitteena on ymmärtää haastateltavien käsityksiä ja tulkintoja käsiteltävästä aiheesta. Haastateltava luokin merkityksiä aiheesta vuorovaikutuksessa tutkijan kanssa.

### **3.3. Haastateltavat ja aineistonkeruu**

Tutkielmaan osallistui seitsemän asiantuntijatyötä tekevää. Haastateltavat työskentelivät tekniikan, kulttuurin, IT-teknologian, terveydenhuollon, viestinnän ja opetuksen alalla. Haastateltavat on valittu edustamaan eri aloja, jotta voitaisiin luoda mahdollisimman laaja kuva työelämän palautteesta.

Tutkielmaan osallistuvat olivat olleet työelämässä viidestä 26:een vuotta. He työskentelivät viestintäpäällikkönä, lääkärinä, lukion lehtorina, tilapäällikkö, henkilöstöpäällikkönä, ohjelmoijana ja ohjelma- ja kehityspäällikkönä.

Tutkielmaan osallistui kolme miestä ja neljä naista. Haastateltavista neljä toimi esimiesasemassa haastatteluhetkellä. Osalla haastateltavista oli siis näkemystä lähijohtajana toimimisesta ja palautteesta myös lähijohtajan näkökulmasta.

Olin yhteydessä haastateltaviin joko puhelimitse tai sähköpostilla yhteydenottokirjeen avulla (ks. liite 1). Tutkielmaan pyydettiin yhteensä kahdeksaa haastateltavaa, joista vain yksi kieltäytyi aikataulusyistä. Haastateltavat valikoituivat omien verkostojeni kautta. Jotta tulokset olisivat mahdollisimman luotettavia, olin tarkka sen suhteen, että emme ole toisistamme riippuvaisia yksityis- tai työelämässä.

Tutkijana otin huomioon haastatteluun liittyvät eettiset seikat. Toimiessaan eettisesti oikein, tutkijan pitää kertoa tutkimuksesta tutkimusjoukolle tarpeeksi yksityiskohtaisesti, tarjota oikeus yksityisyyteen ja anonymiteettiin ja suojella haastateltavaa kaikilta mahdollisilta negatiivisilta seurauksilta (Fontana & Frey 2000, 662). Haastattelun alussa kerroin haastateltavalle tämän anonymiteetista ja kerättävän aineiston käyttötarkoituksesta. Haastattelun lopuksi annoin jokaiselle haastateltavalle kirjeen, jossa edellä olevat sekä haastateltavan muut oikeudet tutkimukseen liittyen oli mainittu (ks. liite 2). Noudatin anonymiteettia haastattelun nauhoituksessa, aineiston säilyttämisessä ja sen raportoinnissa käyttämällä haastateltavista numeroituja nimityksiä, esimerkiksi "haastateltava 1 (H1)". Jokainen haastateltava oli mukana tutkimuksessa vapaaehtoisesti.

Haastattelut perustuivat teoreettisen viitekehyksen pohjalta muodostamaani aihealueiden luetteloon. Aihealueita oli yhteensä seitsemän. Esittelen aihealueet tarkemmin seuraavalla sivulla olevassa taulukossa (taulukko 1).

TAULUKKO 1 Haastattelun aihealueet

| Aihe                        | Sisältö   |
|-----------------------------|---|
| Työelämän kuvaus            | Työn kuvaus, uran kesto, työssä viihtyminen, työyhteisö, lähijohtaja  |
| Palaute                     | Saadun palautteen kuvailu, määrittely (rakentava, haitallinen, hyvä, huono), määrä (muutos työuran edetessä), merkitys (tärkeys, seuraukset), kulttuuri organisaatiossa, tasapuolisuus muiden työntekijöiden kanssa, palautehakuisuus, miten vaikuttaa, jos ei saa palautetta |
| Kanavat                     | Palautteen sisältö ja kanava (missä ja miten), palautteensaannin kuvailu (keskusteleavuus, ilmoitusluontoisuus), palautteen jakaminen organisaatiossa, palautteen selkeys   |
| Lähijohtaja-työntekijäsuhde | Suhteen kuvaus, suhteen vaikutus palautteeseen  |
| Työhyvinvointi              | Määrittely, yhteys palautteeseen  |
| Sitoutuminen                | Merkitys, tiedon määrä, motivaatio työtä kohtaan  |
| Palautteen kehittäminen     | Organisaatio-, esimies- ja henkilökohtainen taso, ongelmien käsittely yksityisesti ja yhteisesti  |

Haastattelut suoritettiin haastateltavalle sopivimmassa paikassa: tämän kotona, työpaikalla tai rauhallisessa kahvilassa. Jokainen haastattelu eteni keskustelunomaisesti omassa järjestyksessään eikä aihealueita käsitelty samassa järjestyksessä. Lisäksi annoin haastatteluissa tilaa haastateltavan omille ajatuksille enkä pitäytynyt vain aihealueiden luettelossa, jotta oli mahdollista päästä käsiksi haastateltavien ajatuksiin mahdollisimman laajasti. Haastattelutilanne vaatii tutkijalta herkkyyttä seurata haastateltavan ajatuksia ja tarkkuutta kysyä tilanteessa herääviä kysymyksiä. Haastatteluissa saattaa nousta esiin sellaisia asioita, joista tutkija haluaa keskustella myös muiden haastateltavien kanssa. Toteuttamissani haastatteluissa palattiin johonkin aiemmin käsiteltyyn aiheeseen, tarkennettiin mielipiteitä tai syvennyttiin johonkin haastateltavan esittämään mielenkiintoiseen ajatukseen.

Haastattelut tallennettiin. Haastattelujen kestot vaihtelivat 35 ja 90 minuutin välillä. Haastattelujen keskimääräinen kesto oli 67 minuuttia. Haastattelut etenivät keskustelun kaltaisesti ja ilmapiiri oli luottamuksellinen. Pysin luomaan luottamusta noudattamalla ja kunnioittamalla anonymiteettia sekä kuuntelemalla haastateltavaa rauhasa. Haastateltavat saattoivat kertoa kokemuksistaan avoimesti ja analyttisesti. Joissain tapauksissa käsiteltävät asiat olivat hyvin henkilökohtaisia ja haastateltavat pohtivat niitä syvällisesti. Toisaalta joissain tapauksissa haastateltava tuntui suhtautuvan aiheeseen kevyemmin esimerkiksi kiireen takia.

### **3.4 Aineisto ja analyysi**

Tallennetut haastattelut litteroitiin "asiatarkasti", jolla tarkoitetaan haastattelun purkamista asiakokonaisuuksien mukaan. Purin haastattelut asiatasolle kuvaamalla jonkin puheenvuoron sisällön. Muodostin analyysiyksiköksi ilmauksen, jolla haastateltava kuvasi jotakin yksittäistä aihetta. Ilmaus sisälsi siis yhden merkityskokonaisuuden. Asiatarkkoja analyysiyksikköjä muodostaessani pidin mielessä aiheen liittymisen tutkittavaan ilmiöön enkä koodannut aiheen vierestä käytyjä keskusteluja. Raportoinnin tukena olen käyttänyt suoria lainauksia aineistosta. Lainaukset on merkitty raporttiin sisennettyinä ja haastateltaville on annettu tunnus, kuten H1, satunnaisessa järjestyksessä. Lainauksista aiheen kannalta epäolennaisia sisältöjä on poistettu joissakin kohdissa, mikä on merkitty hakasulkeissa olevalla kahdella viivalla.

Teemoittelulla tarkoitetaan aineiston järjestämistä esiin nousevien aihealueiden mukaan (Tuomi & Sarajärvi 2009, 93). Muodostin alustavat teemat tekemieni analyysiyksikköjen perusteella, jonka jälkeen kuuntelin haastatteluja uudelleen useaan kertaan ja pohdin teemojen sisältöjä ja järjestystä analyttisesti. Teemoittelussa tavoitteenani oli yhdistää samankaltaiset ilmaukset yhdeksi ryhmäksi ja muodostaa näistä omia kokonaisuuksiaan ja aihealueitaan.

Analysoin ja käsitteelin keräämäni aineiston teoria- ja aineistolähtöisesti.

Laadullisessa analyysissä kerätyt havainnot pelkistetään, jonka jälkeen niitä



yhdistellään tutkimuksen kannalta relevantteihin ryhmiin. Tutkimuksen teoreettinen näkökulma ohjaa tutkijaa havaintojen järjestämisessä. Laadullisen analyysin tavoitteena ei kuitenkaan ole pelkistää koko aineistoa isommiksi teemoiksi, vaan tutkijan tulee huomata jokaisen havainnon ainutlaatuisuus. Pienikin havainto voi näin ollen muodostaa oman teemansa, ja kaikki havainnot ovat yhtä merkittäviä. (Alasuutari 2012.) Laadullisessa tutkimuksessa ei siis etsitä säännönmukaisuuksia, vaan jokaisen tutkimukseen osallistuvan ääni tulee kuuluviin tutkimuksen analyysissä, sillä tarkoituksena on lisätä ymmärrystä käsiteltävää aihetta kohtaan. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää käsiteltävää ilmiötä mahdollisimman laajasti ja kattavasti.

Aineistolähtöiselle analyysille on tyypillistä se, että aiemmin kerätty teoreettinen viitekehys ei ohjaa analyysia ja se, että analyysiyksiköitä ei ole määritelty etukäteen. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 95.) Tällaisessa analyysissä aineistolle annetaan suuri merkitys, ja sen tarkoituksena on tuoda esille kaikki merkittävät tulokset haastatteluista tutkimuksen tavoitteen näkökulmasta. Aineistolähtöinen analyysi vaatii siis teoreettisen kehyksen sulkemista pois ajatuksista ja tavoitteena on tutkimuskysymysten ratkaiseminen aineistolähtöisesti.

Analysoin aineistoa tässä tutkielmassa myös osittain teorialähtöisesti, sillä olin etukäteen kiinnostunut tietyistä aihealueista. Teorialähtöisellä analyysillä viitataan teorian huomioimiseen analyysivaiheessa. Tuomen ja Sarajärven (2009, 96–97) mukaan teorialähtöisessä analyysissä hyödynnetään tutkimuksen teoreettista viitekehystä, sillä se ohjaa esimerkiksi analyysiyksiköiden muodostamisessa, mutta ei kuitenkaan määritä analyysiä etukäteen. Osa teemoista on siis syntynyt alkuperäisen kiinnostukseni pohjalta, joka ohjasi minua myös teoreettisen viitekehyksen muodostamisessa.

Aineistoni oli rikas ja koin aineistosta nousevat teemat merkittäviksi tutkimuskysymysteni kannalta, joten päädyin analysoimaan aineistoa sekä teoria- että aineistolähtöisesti. Kiinnitin kuitenkin huomiota siihen, että nostan tuloksiin vain sellaisia teemoja, jotka vastaavat tutkimuksen tavoitteeseen ja tutkimuskysymyksiin.

Muodostin teemat tutkimuskysymysten perusteella ja niissä näkyvät myös haastatteluissa esiin nousseet asiat, joita ei syvähaastattelulle tyypillisesti tiedä ennen haastattelua. Tuloksissa teemat 6) muu työstä saatava palaute ja 7) itsensä johtaminen ovat aineistolähtöisiä teemoja. Myös teema 8) palautteen yhteys työhyvinvointiin pohjaa osittain aineistolähtöiseen teemoitteluun. Muut teemat ovat aineistolähtöisiä.

Muodostin aineistosta kahdeksan teemaa. Ne ovat:

- 1) lähijohtajalta saadun palautteen määrä,
- 2) lähijohtajalta saadun palautteen laatu,
- 3) palautteensaantitilanne,
- 4) lähijohtaja-työntekijäsuhde ja palaute,
- 5) lähijohtajalta saadun palautteen tärkeys,
- 6) muu työstä saatava palaute,
- 7) itsensä johtaminen ja
- 8) palautteen yhteys työhyvinvointiin.

## 4 Tulokset

Tutkielman keskeisin tulos on se, että asiantuntijatyötä tekevä kehittää työtään sekä lähijohtajalta saamansa palautteen avulla että itsenäisesti.

Asiantuntijatyötä tekevät arvostavat lähijohtajaltaan saamaansa palautetta, mutta myös muu työstä saatava palaute on suuressa roolissa. Asiantuntijatyötä tekevät refleктоivat itseään ja hakevat palautetta muilta sidosryhmiltä, kuten kollegoilta ja asiakkailta. Asiantuntijatyötä tekevät uskovat palautteen olevan merkittävä tekijä työhyvinvoinnin kannalta. Esittelen teemat seuraavaksi tarkemmin.

### 4.1 Lähijohtajalta saadun palautteen määrä

Lähijohtajalta saadun palautteen määrään liittyvät haastateltavien mukaan seuraavat tulokset:

- palautteen määrä on hyvin vähäistä kaikissa uran vaiheissa ja palautetta halutaan enemmän,
- lähijohtajan taidot ja työntekijän vastuun määrä vaikuttavat saadun palautteen määrään,
- itsenäinen asiantuntijatyö ja työn pirstaleisuus vähentävät palautteen määrää ja
- palaute tulee enemmän negatiivisten asioiden kautta kuin kehumisena.

Lähijohtajalta saadun palautteen määrä on haastateltavien arvion mukaan minimaalinen: joko sitä ei saada yhtään tai palaute on hyvin satunnaista.

Työntekijät haluaisivat lähijohtajaltaan enemmän palautetta. Työntekijät eivät saa palautetta lähijohtajaltaan pyynnöistä huolimatta tai he arvostavat enemmän muualta saatavaa palautetta. Toisaalta haastateltavien mukaan tämä nähdään lähijohtajakohtaiseksi, ja toiselta lähijohtajalta palautetta saattaisi saada. Haastateltavat toivovat palautteen olevan jokapäiväistä, kuten seuraava esimerkki osoittaa.

“Voisin kyllä saada vähän enemmän palautetta. [--] Ehkä enemmän sellaista jatkuvaa.” (H1)

Toisaalta haastateltavien kokemuksen mukaan itsenäisesti tehtävä asiantuntijatyö korostaa työntekijän vastuuta ja omia ratkaisuja. Haastateltavien käsityksen mukaan lähijohtajalta ei välttämättä odoteta palautetta, sillä asiantuntijatyössä muualta saatava palaute ohjaa työtä vahvasti. Seuraavassa esimerkissä haastateltava toteaa asiantuntijatyön olevan vapaata, mutta uskoo saavansa palautetta silloin kun siihen on aihetta.

“[--] olen onnellinen, että saan tehdä vapaasti, [--] jos minua kahlittaisiin en tykkäisi siitäkään. -- Mä oon sitä mieltä, että no news is good news, et jos menis pahasti vikaan, niin kyllä mä siitä kuulisin hyvinkin nopeesti.” (H6)

Palautteen määrä on haastateltavien kokemusten pohjalta riippuvainen lähijohtajasta, sillä lähijohtajan kyky käsitellä vaikeitakin asioita, nähdä asioita työntekijän kautta sekä halu ja taidot kehittää työntekijän työtä yhdessä työntekijän kanssa ovat tärkeitä palautteen antamisessa. Haastateltavien mukaan työyhteisön jäsenten välillä voi olla eroja lähijohtajalta saadun palautteen määrässä ja saattaa olla, että lähijohtaja ei kohtele kaikkia alaisiaan samalla tavalla. Haastateltavien kokemusten mukaan palautteensaannin epätasapainon takia joku työntekijöistä saattaa muodostua palautteen viejäksi tai tuojaksi työyhteisöön, lähijohtajan ja työntekijöiden viestin kuljettajaksi.

Lähijohtajalta saadun palautteen määrä on haastateltavien kokemusten mukaan vähäistä uran vaiheesta riippumatta, vaikka uran alkuvaiheessa palautetta ja ohjausta työstä saattaa kuitenkin kaivata enemmän. Haastateltavien käsitysten mukaan vastuun kasvaessa työntekijästä tulee oman alueensa asiantuntija, jolla on paras näkemys siitä, miten asiat pitäisi tehdä eikä lähijohtajalta kaivata palautetta niin paljon. Seuraavasta esimerkistä käy ilmi se, etteivät haastateltavat välttämättä luota lähijohtajan näkemykseen, jos tämä ei tunne työntekijän työtä ja hänen työskentelytapojaan.

“Esimies ei näe mun työtä [--] ja mitä mä teen. En ole ihan varma luottaisinko hänen [--] analyysiin.” (H2)

Haastateltavien mukaan määräaikaisessa työsuhteessa palautetta koetaan saatavan vähän. Heidän kokemuksensa mukaan myös työtehtävien

ohjautuminen ja esimerkiksi projektityö vähentävät lähijohtajalta saadun palautteen määrää. Haastateltavien arvion mukaan moniin osiin pilkkoutuva itsenäinen asiantuntijatyö estää jatkuvan palautteen saamisen lähijohtajalta, sillä hän ei ole välttämättä tietoinen työntekijän työstä eikä näe häntä ollenkaan päivittäisessä työssään. Tällöin työntekijä saa tai hakee palautteen muualta.

Haastateltavien kokemuksen mukaan palautetta saadaan enemmän negatiivisista kuin positiivisista asioista ja negatiivisen asian yhteydessä arvostetaan rakentavaa palautetta. Heidän mukaansa lähijohtajalta saatavaan palautteeseen heijastuu yrityksen tavoitteellisuus ja ratkaisukeskeisyys. Haastateltavien mukaan alaiset saavat palautetta useimmiten ongelmien ilmetessä, jolloin palautteen avulla pyritään siis korjaamaan virheitä.

## 4.2 Lähijohtajalta saadun palautteen laatu

Lähijohtajalta saatuun palautteeseen liittyvät haastateltavien mukaan:

- palautteen laatuun vaikuttavat tekijät,
- lähijohtajan tapa esittää palautetta ja
- hyvän ja huonon palautteen tunnusmerkit.

Haastateltavien mukaan lähijohtajalta saadun palautteen laatuun vaikuttaa sen reiluus, tarkkuus, konkreettisuus, selkeys ja huolellinen perustelevuus. Heidän mukaan hyvä palaute on kohdistettu juuri tietyille työntekijälle ja siitä on mahdollista keskustella lähijohtajan kanssa rauhassa, kun puolestaan huonoksi palautteeksi nähdään epäselkeät ja ilmoitusluontoisesti esitetyt asiat. Alla olevassa esimerkissä kuvataan asioiden kiertelyn aiheuttavan väärinymmärryksen vaaran, jonka vuoksi haastateltava arvostaakin enemmän suoraan puhumista.

“Tulee luonnostaan, että yrittää kaunistella [--] jos sä kiertelet, niin ihmiset ymmärtää hyvin nopeasti väärin ja se on taas tosi huono juttu.” (H4)

Haastateltavien mukaan palaute tulkitaan oikeutetuksi ja sille annetaan arvoa, jos sen antajan eli lähijohtaja tuntee työntekijän ja tämän työn. Vaikka haastateltavat toivovat positiivista palautetta, kannustuksen ja kehumisen

määrä ei kuitenkaan saa olla liian suuri heidän mielestään, sillä muuten se vesittää palautteen arvoa. Haastateltavien mukaan lähijohtajan tulee antaa palaute niin, että työntekijän itseluottamus ei kärsi: palautteen tulisi olla kannustavaa ja eteenpäin ohjaavaa, ei työntekijää lamaannuttavaa. Alla olevassa esimerkissä haastateltava toteaa, että lähijohtajan on tärkeää tietää asiantuntijatyötä tekevän toimenkuva, jotta työntekijä saattaa itse ymmärtää sen. Toisessa esimerkissä haastateltava näkee palautteen auttavan käyttämättömien voimavarojen löytämisessä sekä eteenpäin ohjaamisessa.

“Koen, että on tärkeää, että esimies tietää, mitä sä teet [--] tietää sun toimenkuvan. Koska jos esimies ei tiedä sun toimenkuvaa, niin miten sä voit oikeestaan itsekään sitä tietää?” (H3)

“Ehkä olisi kiva se palaute, et joku vähän törkkäisi eteenpäin niissä missä on epävarmempi. Voi jäädä käyttämättömiä voimavaroja, kun kukaan ei sano et toi meni hyvin tai kokeile näin.” (H2)

Haastateltavien kokemusten mukaan lähijohtajalta saatavan palautteen pitäisi liittyä asioihin henkilökohtaisten ominaisuuksien sijaan. Heidän mukaan lähijohtajan pitäisi tuoda palaute esille kunnioittavasti työntekijää nolaamatta ja lisäksi lähijohtajan tulisi nähdä yksittäisen ongelman yli ja antaa palautetta isompaan merkitykseen liittyen.

Haastateltavien käsitysten mukaan palautteen tarkoituksena on kehittää työskentelyä ja lähijohtajan pitäisi huomioida se palautetta antaessaan huomioimalla alaisensa korostamatta omaa asemaansa. Haastateltavat toivovat lähijohtajalta myös konkreettista ehdotusta jatkotoimenpiteistä palautteen yhteydessä, mutta toisaalta he kokevat olevan oman työnsä asiantuntijoita ja tietävän parhaiten miten edetä.

## 4.3 Palautteensaantitilanne lähijohtajan ja asiantuntijatyötä tekevän välillä

### 4.3.1 Palautteensaantitilanne yleisesti

Vuorovaikutuksen laatu palautteensaantitilanteissa vaihtelee haastateltavien kokemusten mukaan. Palautteensaantitilanteessa tulee huomioida:

- kasvokkaisen vuorovaikutuksen tärkeys,
- lähijohtajan ja työntekijän valmistautuminen,
- tunteiden läsnäolo,
- nonverbaalin viestinnän merkitys,
- palautteensaamiseen liittyvien taitojen kehittäminen ja
- luottamuksen säilyttäminen.

Palautteensaantitilanteet ovat haastateltavien kokemusten perusteella hyvin erilaisia ja ne perustuvat vuorovaikutukseen. Haastateltavat saavat palautetta joko kasvokkain tai kirjallisessa muodossa eri kanavissa, kuten sähköpostilla, tietojärjestelmässä tai työyhteisön sisäisen chatin kautta. He pitävät kasvokkaista keskustelua tärkeänä varsinkin negatiivisen palautteen saannissa, toivovat käsiteltävän rauhassa ja joskus he haluavat valmistautua etukäteen palautteensaantitilanteisiin. Seuraavassa esimerkissä tarvetta valmistautua palautteensaantitilanteeseen perustellaan asioiden pohtimisella ja relevanttien näkökulmien esiintuomisella.

“Mä yleensä haluan, että ne pääkohdat tulee tekstimuodossa ensin, koska sen jälkeen niitä ehtii miettiä itse enemmän [--] ja miten näihin vastaa, koska keskustelussa saattaa unohtua monia pointteja, jotka on ärsyttänyt [--].” (H5)

Haastateltavien mukaan lähijohtajan ja työntekijän pitäisi valmistautua palautteensaantitilanteeseen ja siihen pitäisi suhtautua asiallisella vakavuudella. Haastateltavat liittyvät palautteensaantitilanteisiin myös tunteiden läsnäolon: vaikka niissä käsiteltäisiin asioita, onnistumiset ja epäonnistumiset sivuavat usein työntekijän käsityksiä itsestään.

Haastateltavien kokemusten mukaan lähijohtajalta saatava palaute on usein tulkinnanvaraista ja palautteen saaja saattaa joutua tulkitsemaan lähijohtajan

nonverbaalia viestintää osana palautteen merkityksen tulkintaa. Tämän takia teknologiaa voidaan hyödyntää palautteen antamisessa lähijohtajan ja työntekijän ollessa fyysisesti eri paikoissa. Myös kirjallisessa muodossa annettuun palautteeseen liittyy haastateltavien kokemusten mukaan tulkinnan vaikeutta, sillä kirjoitetun palautteen voi tulkita monella eri tavalla eikä palautteen antajan viesti välttämättä tule perille suunnitellulla tavalla. Alla olevassa esimerkissä palautetta kuvataan tulkittavan ympäristöstä ja nonverbaaleista viesteistä.

“Sinä et saa sitä [palautetta] suullisesti, vaan jos osaa aistia ympäristöä. Se [palaute] on ihan ilmeet, eleet, sähköpostien joku lause tai sitten itsekin huomaa, että joku asia ei toimi.” (H6)

Haastateltavien mukaan työntekijöiden pitäisi harjoitella palautteensaamiseen liittyviä taitoja. Heidän pitäisi ottaa palaute vastaan rauhallisemmin ja kyetä ajattelemaan sitä analyttisemmin. Seuraavassa esimerkissä haastateltava kuvailee kykyään vastaanottaa palautetta ja toteaa sen olevan vaikeaa, varsinkin jos ei koe sitä oikeudenmukaiseksi.

“Mä olen karmean huono ottamaan palautetta vastaan. Pystyn kyllä jälkikäteen miettimään, olinko väärässä. [--] Mä sanon aika vahvasti vastaan, jos palaute on mun mielestä epäreilua.” (H3)

Haastateltavat toivovat saavansa palautteen lähijohtajalta oikeaan aikaan, joka on sidoksissa tapahtuneeseen tilanteeseen. Lähijohtajan pitäisi siis tarkkailla työntekijän työtä ja antaa palautteensa heti kun siihen on aihetta. Arkipäiväisesti saatu palaute esimerkiksi lounaskeskustelun lomassa vie haastateltavien kokemusten mukaan työskentelyä tehokkaasti eteenpäin. Seuraavassa esimerkissä onnistuneeksi palautteensaantitilaisuudeksi nähdään oikeaan aikaan saatu palaute arkipäiväisen kohtaamisen yhteydessä.

“Jotenkin tuntuu, [--] semmonen kahden tunnin kehityskeskustelu, niin mä en koe niissä tilanteissa saaneeni mitään sellaista palautetta, josta olisi apua. Mut sitten semmoset mitä on, niin se voi olla yksi kommentti et [lähijohtaja] kävelee ohi ja sanoo jonkun asian, ja sit se jää elämään.” (H2)

Haastateltavien kokemusten mukaan kaikissa palautteensaantitilanteissa keskeiseksi nähdään luottamuksen säilyminen lähijohtajan ja alaisen välillä. Haastateltavien mukaan osapuolten tulee tuntea toisensa, jotta se onnistuisi ja



toiseen tutustumisessa korostuu arkipäiväisten kohtaamisten merkitys. Haastateltavat arvostavat esimerkiksi yhteisiä lounaita ja iltapäiväkahveja palautteensaantitilanteina. Haastateltavien mukaan lähijohtaja voi antaa palautetta ylempänä määritellyn hyvän palautteen mukaisesti, kohdennetusti ja rakentavasti, kun hän tuntee asiantuntijatyötä tekevän henkilön.

#### 4.3.2 Kehityskeskustelu

Kehityskeskusteluja arvostetaan, mutta haastateltavien mukaan niitä pitäisi kehittää:

- kehityskeskusteluiden päämäärä on hyvä, mutta toteutus on usein huono,
- kehityskeskusteluja käydään harvoin ja
- kehityskeskustelun onnistumiseen ja epäonnistumiseen liittyy tiettyjä kriteerejä.

Tutkielman haastateltavat kuvaavat kehityskeskusteluja runsaasti. He arvostavat kehityskeskusteluita ja kokevat niiden päämäärän olevan hyödyllinen keino kehittää työntekijää. Toisaalta heidän mukaan kehityskeskustelut eivät ole ajankohtaisia ja niissä saatava palaute saattaa tulla monta kuukautta myöhässä. Tämän takia haastateltavat eivät välttämättä kaipaa kehityskeskusteluja, vaan palautteen toivotaan olevan jatkuvaa ja jokapäiväistä. Seuraavissa esimerkeissä kehityskeskustelujen arvo ymmärretään, jos ne kehittävät työntekijän työtä ja tulevaisuutta. Haastateltavat eivät kuitenkaan usko kerran vuodessa saadun palautteen auttavan itsenäistä asiantuntijatyötä tekeviä.

“Kehityskeskusteluissa paras anti on se, kun katsotaan yhdessä työntekijän tulevaisuutta. Kun teen niin itsenäistä työtä, niin ei siitä arjen työstä hirveästi saa kehityskeskusteluissa palautetta.” (H6)

“Se on ihan älyvapaata hommaa. Kerran vuodessa istutaan tunti, senhän pitäisi olla jokapäiväistä.” (H1)

Haastateltavat käyvät kehityskeskusteluja vaihtelevasti: keskimäärin niitä käydään muutaman vuoden välein, toisaalta ei ollenkaan. Haastateltavat toivovat kehityskeskusteluja työyhteisössä ja niiden järjestämistä on pyydetty johdolta, mutta pyynnöt eivät ole johtaneet kehityskeskusteluihin.

Haastateltavien kokemusten mukaan kehityskeskustelut saattavat epäonnistua, jos ne nojaavat liikaa valmiiseen pohjaan. Toisaalta lähijohtaja saattaa olla haastateltavan kokemuksen mukaan kykenemätön esimerkiksi puhumaan alaiseen liittyvistä huomioista analyttisesti. Haastateltavien kokemusten mukaan saattaa myös olla mahdollista, että lähijohtajalta puuttuu motivaatio työntekijän kehittymistä ja esimiestyötä kohtaan. Seuraavissa esimerkeissä haastateltavat kuvaavat, miten lähijohtajan kyvyttömyys keskustella työntekijään liittyvistä asioista heikentää kehityskeskusteluja ja saa asiantuntijatyötä tekevän reagoimaan joko luovuttamalla tai vaatimalla parempaa.

“Hän puhuu omia juttujaan, ja tämän pitäisi olla mun kehityskeskustelu, että siinä ei tavallaan keskitytä siihen mun työhön. [--] Mä vähän sitten luovutan ja mua harmittaa.” (H2)

“Annoin silloin mun esimiehelle palautetta siitä, että hän ei anna palautetta mulle. Mä tavallaan kirjoitin itselleni palautetta, jonka se [lähijohtaja] allekirjoitti [--] hän yhtyi siihen mun mielipiteeseen. [--] Joskus kun olen antanut palautetta hänelle esimiestyöstä, hän suuttui ja sulkeutui [--].” (H4)

Kehityskeskustelujen hyödyllisyys ja onnistuminen riippuvat monesta tekijästä. Haastateltavien mielestä kehityskeskusteluissa tärkeintä olisi katsoa tulevaisuuteen yhdessä työntekijän kanssa. Heidän mukaan vuosittain tyhjästä aloitetut keskustelut eivät hyödytä työntekijää ja tämän kehittymistä, vaan kehityskeskustelujen avulla pitäisi pystyä luomaan eteenpäin katsovia kehityskaaria.

#### **4.4 Lähijohtaja-työntekijäsuhde ja palaute**

Haastateltavat kuvaavat palautetta lähijohtajan ja asiantuntijatyötä tekevän välisessä vuorovaikutussuhteessa seuraavasti:

- luottamus lähijohtajan ja alaisen välillä on tärkeää ja osa hyvää suhdetta,
- palaute hyväksytään, jos lähijohtaja tuntee työntekijän toimenkuvan,
- hyvän palautteen voi saada myös muuten kuin sanallisesti,
- suoran palautteen vähyys heijastuu lähijohtajan ja asiantuntijatyötä tekevän vuorovaikutussuhteen laatuun ja

– työyhteisön jäsenet saattavat saada palautetta epätasaisesti.

Haastateltavien mukaan lähijohtaja-alaissuhteen merkittävin tekijä on luottamus, joka syntyy toisen tuntemisesta sekä lähijohtajan käyttäytymisen ennakoitavuudesta ja tämän tavoitettavuudesta. Myös lähijohtajan osoittama vastuunkanto työtä ja alaista kohtaan synnyttää luottamusta haastateltavien mukaan. Heidän kokemuksensa mukaan työntekijän ja lähijohtajan toisilleen osoittama kunnioitus luo myös luottamusta. Haastateltavien arvion mukaan hyvän lähijohtaja-alaissuhteen merkkejä ovat molemminpuolinen tiedonvaihto ja työntekijän arvostaminen.

Haastateltavien kokemuksen mukaan palaute tulkitaan oikeutetuksi, jos lähijohtaja tuntee alaisen ja hänen työkuvansa antaessaan tälle palautetta. Heidän mukaan palautteen sanoittamisen uskotaan olevan sitä helpompaa, mitä paremmin osapuolet tuntevat toisensa. Haastateltavat kokevat, että hyvää palautetta voi sanallisen palautteen lisäksi olla esimerkiksi vastuun antaminen työntekijälle tai strateginen ajattelu ja vaihtoehtojen pallottelu lähijohtajan kanssa, kuten seuraavissa esimerkeissä käy ilmi.

“Mä oon kaikissa töissä päässy tekemään aika varhaisessa vaiheessa asioita, joita monesti tekee ihmiset, joilla on enemmän koulutusta. Jos mä saan näitä tehdä ja kukaan ei valita, niin kai mä teen jotain oikein.” (H7)

“Me käydään hyvin paljon sellaisia yleisluontoisia strategisia keskusteluja. Me käsitellään firman kehittämistä ja ne itse asiassa antaa palautetta molempiin suuntiin.” (H1)

Haastateltavat kokevat, että palautetta lähijohtajalta ei saada juurikaan. Tätä voidaan haastateltavien mukaan tulkita toimivan suhteen kautta: jos palautetta ei saa ja lähijohtajan kanssa on hyvä ja toimiva suhde, suhde koetaan hyväksi palautteeksi. Alla olevassa esimerkissä haastateltava kuvaa epävarmuuttaan lähijohtajan ajatuksista oman työnsä jälkeä kohtaan, mutta kompensoivan sitä hyvän suhteen tai muiden asioiden jakamisen myötä.

“Mä oon miettinyt, et onkohan se sitä mieltä, et mä osaan tän homman, onkohan se tyytyväinen muhun. Ja sit ei niinku yhtään voi tietää. Tai voi siitä tietää, et huomaa, et meillähän on hirveen hyvä suhde tai, että se luottaa muhun muissa asioissa [--].” (H3)

Haastateltavien mukaan hyvä suhde lähijohtajan kanssa ei ole riittävä merkki palautteesta. Haastateltavien kokemuksen mukaan asiantuntijatyötä tekevä

kaipaa työhönsä liittyvää palautetta kehittääkseen sitä ja tunteakseen sen mielekkäämmäksi. Seuraavassa esimerkissä haastateltava kuvailee tarvettaan työhön liittyvälle palautteelle toimivan suhteen ohella.

“Mäkin ajattelin, että mulla on [--] kiva esimies, et mä voin sen kaa heittää hyvää läppää, et se riittää mulle, koska mä saan itsenäisesti tehdä, mut ei se sit riitäkään. Vaikka sä oisit minkälainen supermies, niin sä tarviit sen jonkun ihmisen siihen.” (H4)

Haastateltavat kokevat lähijohtajan osoittama tuen suhdetasolla tai toimivan suhteen merkittävänä, mutta se ei kuitenkaan ole heidän mielestään riittävä palautteen muoto.

#### **4.5 Lähijohtajalta saadun palautteen tärkeys**

Haastateltavat liittävät lähijohtajalta saatuun palautteeseen seuraavia ominaisuuksia:

- palaute luo merkityksen työlle ja sen avulla voidaan vaikuttaa työntekijän kehittymiseen,
- palautteen saaminen on merkki työntekijän arvostuksesta,
- palaute on työn ohjaamisen työkalu ja
- palautteen avulla voi oppia tarkastelemaan itseään laajemmin.

Haastateltavat kokevat lähijohtajalta saadun palautteen hyödylliseksi ja he arvostavat sitä. Haastatellut asiantuntijatyötä tekevät uskovat palautteen helpottavan ja ohjaavan työntekoa, sillä omia työtapoja ja yrityksen käytäntöjä voi parantaa ja kehittää palautteen avulla. Haastateltavat kokevat itsensä kehittämisen tärkeänä ja palautteella on siinä iso rooli. Haastateltavien mukaan on kuitenkin huomattava, että vaikka palaute antaa mahdollisuuden kehittymiselle, jokaisen ihmisen pitää itse sisäistää saamansa palaute ja vasta sitten esimerkiksi muutos on mahdollinen. Haastateltavien käsitysten mukaan palaute vaikuttaa myös kokemukseen työn mielekkyydestä, kuten seuraavasta esimerkistä huomataan.

“[--] aika ensiarvoisen tärkeää, koska muuten niinku tulee hirveen vaikea tehdä työtä. [--] jos ei saa jotain palautetta siitä [työstä], siitä tulee vähän ahdistavaakin sitten.” (H3)

Haastateltavien kokemusten mukaan palautteen nähdään luovan mielihyvää työntekijälle ja merkitystä työnteolle. He kokevat positiivisen palautteen kannustavaksi ja uskovat sen tuovan varmuutta työntekoon. Heidän mukaan palautteen voi antaa sanallisesti puhuttuna ja kirjoitettuna tai nonverbaalisti. Haastateltavien mukaan palaute on myös merkki siitä, että työntekijä huomataan ja, että hän saa huomiota työlleen ja ajatuksilleen. Palautteella voi haastateltavien kokemusten mukaan myös osoittaa arvostusta ja kiinnostusta työntekijää kohtaan. Alla olevassa esimerkissä haastateltava määrittelee palautteen olevan työntekijän huomaamista ja kiinnostuksen osoittamista.

“Palaute on reagointia, sitä että joku näkee mut, kiinnostusta[–].” (H2)

Haastateltavien mukaan palaute on eräänlainen työkalu, jolla ohjataan työntekoa ja yrityksen toimintaa. Heidän mukaan lähijohtajalta saatu palaute on näkemys työntekijän tekemästä työstä ja se sisältää arviointia. Asiasta saatava palaute on merkityksellistä haastateltaville ja se ohjaa heidän työtä.

Haastateltavat uskovat palautteen olevan tarpeellista kaikille työntekijöille asemasta riippumatta, mutta siihen suhtaudutaan eri tavoin riippuen uran kestosta: alkuvaiheessa sen merkitys korostuu ja palautetta kaipaa useammin. Haastateltavien käsitysten mukaan palautteen avulla on mahdollista myös vähentää omaa epävarmuuttaan työskentelyään kohtaan. Seuraavassa esimerkissä palautteen nähdään olevan hyvä keino lisätä tehokkuutta nopeatahtisessa työssä.

“Meilläkin on niin nopea ympäristö, et se että saa vaihdettua epätietoisuutta pois palautteen avulla niin se helpottaa tosi paljon.” (H5)

Haastateltavan kokemusten mukaan epävarmassa tilanteessa palaute on merkki siitä, että työntekijän valinnoilla on merkitystä ja esimerkiksi kannustava kommentti lisää työntekijän itsevarmuutta. Heidän mukaan palautteella voi myös monipuolistaa minäkuva. Haastateltavien mukaan esimerkiksi esimiehen antama tarkka palaute sellaisesta aiheesta, jota työntekijä ei itse ole tullut ajatelleeksi, voi auttaa häntä huomaamaan itsensä erilaisia puolia ja tapoja tehdä työtä.

## 4.6 Muu työstä saatava palaute

Asiantuntijatyötä tekevät kuvailevat muuta työstä saatavaa palautetta seuraavasti:

- sen merkitys työntekijälle on suuri,
- asiantuntijatyötä tekevä on oman työnsä asiantuntija,
- palautetta voi saada työn mittareista, päättelemällä, kokeilemalla, arvioimalla tai kysymällä,
- asiantuntijatyötä tekevät saavat palautetta myös työn kohteelta ja
- verkostoista ja kollegoilta saatava palaute on tärkeää asiantuntijatyön tekijälle.

Haastateltavien mukaan työ puhuu puolestaan ja työn tulokset, sujuvuus, epäonnistumiset ja onnistumiset ovat merkittävä palautteen lähde työntekijöille. Asiantuntijatyöntekijät huomaavat itse onnistumisensa tai vaikeutensa työskennellessään esimerkiksi eri projektien parissa. He kokevat tuntevansa oman työnsä paremmin kuin muut ja analysoivat työskentelyään. Tällaisessa työssä palaute koetaan hyvänä ilmapiirinä ja asioiden sujuvana etenemisenä, kuten alla oleva esimerkki osoittaa.

“Palaute tulee ehkä sellaisena yleisenä olemuksena, siitä, että tietää tehneensä hyvää työtä eikä kenellekään ole mitään ongelmia.” (H5)

Haastateltavien mukaan palautetta voi saada myös erilaisista mittareista, jotka liittyvät työntekijän vastuualueeseen yrityksessään. Heidän kokemustensa mukaan myös asioiden päättelyminen ja kokeileminen ovat tärkeitä palautteen muotoja, sillä työntekijä voi arvioida ja seurata omaa työskentelyään analyttisesti ja pitkäjänteisesti. Seuraavissa kahdessa esimerkissä asiantuntijatyötä tekevät kertovat palautteen tulevan vastauksena jonkin asian kokeilemiseen tai tietystä aiheesta tarkoituksella aloitettuun keskusteluun.

“Välillä pitää vaan [kokeilla]: mä en nyt ole ihan varma mitä mä teen, mut jos mä kokeilen tätä ja jos se auttaa, niin se on ehkä oikein.” (H7)

“Mä saatan tahallani keskustella tietyistä aiheista [--] vaan sen takia, että mä saan [--] testattua, mitä mieltä joku on tästä asiasta.” (H1)

Palaute koetaan hyödylliseksi ja hyväksyttäväksi myös, jos sen saa työn kohteelta. Palaute voi tällöin tulla esimerkiksi asiakkailta tai oppilailta. Työn kohteet ovat niitä, joita varten työtä tehdään, minkä vuoksi heidän mielipidettään arvostetaan haastateltavien kokemuksen mukaan. Seuraavassa esimerkissä asiantuntijatyötä tekevä määrittelee tärkeimmäksi työstä saatavaksi palautteeksi asiakkaan ostopäätöksen.

“Asiakkaan palaute on kaikista tärkein mulle, koska he ostavat [tuotteen].” (H1)

Haastateltavat kohtaavat työssään ihmisiä eri aloilta, kun työ jakautuu erilaisiin kokonaisuuksiin. Heidän kokemustensa mukaan työn verkottuminen ja erilaiset yhteistyöprojektit vaikuttavat työn tekemiseen, sillä monialaisessa projektissa työntekijä on usein alansa ainoa edustaja. Haastateltavien kokemusten mukaan tällaisissa projekteissa asiantuntijatyötä tekevät saavat palautetta myös kollegoiltaan ja yhteistyökumppaneiltaan. Seuraavassa esimerkissä haastateltava kuvailee omalta ammattiryhmältään keskustelujen kautta saatavan tuen merkitystä suureksi.

“Sosiaalinen media on tullut huomattavaksi avuksi, meillä on erilaisia ammattiryhmiä [keskustelua varten].” (H2)

Haastateltavien mukaan verkostoista ja toisaalta saman alan kollegoilta saatava palaute koetaan työskentelyä tukevaksi.

## 4.7 Itsensä johtaminen

Tutkielman näkökulma oli aluksi lähijohtajan ja alaisen välisessä palautteessa, mutta aineistonkeruun myötä itsensä johtaminen muotoutui merkittäväksi tulokseksi. Itsensä johtaminen on tärkeä ominaisuus asiantuntijatyötä tekeväille ja haastateltavat kuvailevat sitä näin:

- asiantuntijatyötä tekevä johtaa omaa työtään itsereflektion avulla,
- kunnianhimo ja tavoitteellisuus korostavat itsereflektiota.,
- itsereflektointi korvaa palautetta ja omista huomioista keskustellaan lähijohtajan kanssa ja

– itsensä johtamiseen ja itsereflektioon kuuluu myös ulkopuolinen sparraus mentorin kanssa.

Haastateltavien mukaan itsensä johtamisen ja itsereflektoinnin merkitys asiantuntijatyössä on erittäin vahva, sillä se ohjaa työskentelyä itsenäisessä tehtävässä. Heidän käsityksen mukaan itsearviointin avulla voi peilata itseään ja käyttäytymistään erilaisissa tilanteissa ja analysoida itseään esimerkiksi vaikeassa projektissa. Haastateltavat uskovat, että työntekijän on tärkeää tuntea itsensä ja tunnistaa omat heikkoutensa, jotta voi kehittyä työntekijänä. Haastateltavien mukaan johtamalla itseään työntekijä ohjaa omaa työtään. Seuraavassa esimerkissä haastateltava toteaa, että itseään pitäisi analysoida realistisesti, jotta omasta käyttäytymisestäään voisi oppia erilaisissa tilanteissa.

“Itsensä peilaaminen erilaisissa tilanteissa on älyttömän tärkeää. Sit sellaisilla, ei punaisilla tai sinisillä laseilla, vaan aika suoranaisesti, siitä oppii [–].” (H6)

Haastateltavien kokemusten mukaan halu lunastaa työyhteisön työntekijälle asettamat odotukset ja kunnianhimo voivat ohjata työntekijää itsearviointiin. Haastateltavat korvaavat itsereflektoinnilla palautteen vähyyttä ja itsearviointeja voidaan viedä jopa lähijohtajan kanssa keskusteltavaksi, jolloin itsearvio toimii palautteen antajana ja lähijohtajalta toivotaan näkemystä työntekijän ajatuksille. Haastateltavien mukana asiantuntijatyötä tekevät refleктоivat itseään paljon. Toisaalta heidän mukaan itsearviointia tarvitsee tehdä harvemmin, jos työntekijä on oikeassa työtehtävässä, sillä silloin hän on parhaimmillaan. Asiantuntijatyöntekijät refleктоivat itseään, sillä heidän kokemuksien mukaan se auttaa heitä menestymään ja lunastamaan työyhteisön odotukset, kuten alla oleva esimerkki osoittaa.

“On tosi hyviä työntekijöitä, niin sä et halua olla se tyyppi, et se ei jää susta kiinni. Et haluan tehdä tämän hyvin, koska se vaikuttaa kaikkiin muihin [–].” (H5)

Haastateltavien käsityksen mukaan itseään voi johtaa itsearviointin lisäksi myös ulkopuolisen arvioijan kanssa, jolloin mentorilta haetaan näkemyksiä, kokemuksia ja ideoita omiin ajatuksiin. Alla olevassa esimerkissä haastateltava näkee mentoroinnin hyödylliseksi asiantuntijatyötä tekevän kehittämisessä, sillä mentorin avulla voi testata omia ajatuksiaan sekä kysyä neuvoja ja näkemyksiä.



“Ulkopuolelta saisi rakentavaa palautetta työtä kohtaan. Se olisi sparraavaa, kun kokemuksen pohjalta voisi kysyä neuvoa ja kehittää omaa toimintaa sitä kautta.” (H4)

Haastateltavien arvion mukaan mentorointi nähdään hyödylliseksi, sillä siinä työntekijä peilaa itseään työyhteisön ulkopuolella olevan asiantuntijan kautta ja kehittää itseään omista lähtökohdistaan.

#### **4.8 Palautteen yhteys työhyvinvointiin**

Keskeiset tulokset palautteen yhteydestä työhyvinvointiin haastateltavien mukaan ovat:

- palaute edesauttaa työhyvinvointia ja sitoutumista,
- sitoutuminen on monimutkainen ilmiö ja palautteen antamisen yhteydessä sen pitäisi olla lähtöisin työntekijästä,
- jatkuva palaute lähijohtajalta saattaisi parantaa työhyvinvointia,
- työkultuurin tunteminen helpottaa palautteen antoa ja
- palautteen avulla jaetaan yhteisiä merkityksiä ja työ koetaan merkitykselliseksi.

Haastateltavien mukaan palautteen avulla työ tuntuu mielekkäältä ja työvointi on hyvä. Haastateltavat kokevat palautteen merkinä siitä, että työ on arvokasta ja sillä on tarkoitus. Haastateltavien kokemuksen mukaan asiantuntijatyötä tekevän työhyvinvointiin liittyy myös työntekijän työssä jaksaminen ja vapaus tehdä työtä itsenäisesti. Toisaalta jatkuva palaute ja lähijohtajan kanssa arkipäiväisesti käydyt työhön liittyvät keskustelut saattaisivat haastateltavien mukaan vähentää pelkoa arviointia kohtaan. Haastateltavien arvion mukaan vapaamuotoiset keskustelut työn sisällöstä lisäävät työntekijän saamaa tietoa työstä ja ohjaavat työskentelyä etukäteen, kun taas palaute tulee vasta jälkikäteen.

Arkipäiväisille kohtaamisille pitäisikin haastateltavien mielestä luoda enemmän aikaa hektisessä työelämässä, jolloin lähijohtajalta voisi saada palautetta matalammalla kynnyksellä. Alla olevassa esimerkissä haastateltava näkee

avoimen keskustelun parantavan työhyvinvointia, jolloin palautetta ei välttämättä koeta pelottavaksi asiaksi.

“Tietenkin se, että kokee, että asioista voi keskustella työpaikalla, parantaa työhyvinvointia. Se [palaute] voisi olla jatkuva, ettei heti kun esimies ilmestyy kahvihuoneeseen, kaikki ole kauhusta jäykkänä.” (H7)

Haastateltavien mukaan asiantuntijatyötä tekevät sitoutuvat työhönsä intohimoisesti, jolloin työ on heille koko elämä ja se sekoittuu myös vapaa-aikaan. Toisaalta he eivät näe sitoutumista mahdollisena, jos lähijohtaja yrittää esimerkiksi sitouttaa työntekijää johonkin tarkkaan muottiin palautteen avulla. Haastateltavien mukaan tässä pitääkin olla varovainen, sillä sitoutumisen pitäisi olla lähtöisin työntekijän motivaatiosta työhönsä. Alla olevissa esimerkeissä haastateltavat kuvaavat sitoutumista ilmiönä. Ensimmäisessä esimerkissä työhön sitoutuminen on tavoiteltavaa, kun taas jälkimmäisessä esimerkissä haastateltava suhtautuu sitoutumiseen varauksella työn ja palautteen kannalta.

“Olen innostunut niistä asioista, mitä mä [teen työkseni]. [--] Mulla on aina mennyt harrastus ja työnteko täysin sekaisin, et mä en koskaan ajattele niitä jotenkin erillään. [--] Mulla on myös monta ystävää työyhteisössä. [Se on] Vähän niin kuin pieni perhe.” (H2)

“Ihmiset sitoutuu eri asioihin. Sitoutuminen on mun mielestä hirveän vaikea yleiskysymyksenä, että mikä saa ihmisen sitoutumaan. [--] sitte aina miettii et mikä on sitä sitoutumista mitä halutaan ja mikä on kenenkin kannalta paras. Ihminen voi olla tosi sitoutunut ihan vääristä syistä.” (H6)

Haastateltavien mukaan työkultuurit ovat erilaisia alasta riippuen. Siksi heidän mukaan on tärkeää, että palautteen antaja ymmärtää kulttuurin ja ilmapiirin, jossa työskentelee. Haastateltavien mukaan palautteen merkitys yhteisten tavoitteiden saavuttamisessa, yhteisöön kuulumisessa ja yhteisten merkitysten jakamisessa on selkeä. Haastateltavien kokemuksen mukaan Lähijohtajan olisi tärkeää huomioida alaisensa tarve ymmärtää työn merkitys antaessaan palautetta. Alla olevassa esimerkissä haastateltava kertoo työntekijän tarpeesta ymmärtää oman työnsä merkitys ja tuntee olevansa arvostettu.

“Se on mun mielestä tärkeää alaisena tietää, että oma työ on arvokasta ja sillä on oikeasti vaikutus [--]. Jokainen haluaa olla arvostettu, jokainen haluaa tietää, että se työ on tärkeätä, jokainen haluaa nähdä merkityksen omalle työlleen ja kokonaisuudelle.” (H6)

Haastateltavat uskovat palautteen heijastuvan työhyvinvointiin ja työhön sitoutumiseen, ja auttamaan työntekijää tavoitteiden ja päämäärän sisäistämisessä sekä tekemään työstä mielekästä ja merkityksellistä.

## 5 Tutkielman arviointi

### 5.1 Laadullisen tutkimuksen arvioinnin kriteerit

Olen pyrkinyt luomaan tässä tutkielmassa kuvan niistä palautteeseen liittyvistä käsityksistä, joita asiantuntijatyötä tekevillä on. Tavoitteenani on ollut ymmärtää palautetta ilmiönä. Lincoln & Guba (1985, 290) ovat esittäneet laadulliselle tutkimukselle neljä luotettavuuden kriteeriä. Ne ovat vastaavuus, sovellettavuus, pysyvyys ja neutraalisuus. Arvioin seuraavaksi tutkielmani näiden kriteereiden pohjalta.

Vastaavuudella tarkoitetaan sitä, miten tutkimuksen tuloksissa tehdyt tulkinnat edustavat ja heijastavat tutkimuksen teoreettista viitekehystä ja aineistonkeruussa saatua tietoa (Lincoln & Guba 1985, 290). Tässä tutkielmassa olen pyrkinyt huolelliseen aineiston kuunteluun sen analyysivaiheessa. Teoreettinen viitekehys ohjasi teemoittelua, mutta aineistonkeruun yhteydessä huomasin, että se ei ollut riittävä käsiteltävän ilmiön ymmärtämiseksi. Koska tutkielman tavoitteena oli ymmärtää palautetta työelämän ilmiönä, koin tarpeelliseksi analysoida aineistoa aineistolähtöisesti ja luoda uuden tutkimuskysymyksen. Mielestäni aineistonkeruun jälkeen määritelty tutkimuskysymys lisää tutkielman vastaavuutta. Kolmas tutkimuskysymys heijastaa myös aineistoa, vaikka teoreettinen viitekehys ei ohjaa kaikkiin aineistosta nouseviin ilmiöihin niin vahvasti.

Sovellettavuudella tarkoitetaan sitä, miten tuloksia voidaan siirtää toisiin konteksteihin tai miten toiset vastaajat vastaisivat niihin (Lincoln & Guba 1985, 290). Tämän tutkielman aineistonkeruu perustui teoriakehyksen pohjalta määriteltyihin aihealueisiin, joista keskusteltiin haastateltavien kanssa. Koska ilmiötä lähestyttiin aihealueiden kautta, jokainen haastateltava saattoi kertoa aiheista itselleen merkittävistä näkökulmista. Toteutetut avoimet haastattelut toivat esiin erilaisia näkemyksiä ja käsityksiä vastaajasta riippuen. Näin ollen tämän tutkielman tulokset ovat vahvasti sidoksissa haastateltavien ajatuksiin: Mikäli haastateltavat olisivat olleet eri ihmisiä kuin nyt, tuloksista olisi saattanut

muodostua erilaiset. Haastateltavien määrä määräytyi tämän maisterintutkielmakurssin laajuuden sanelemana. Saturaatiolla tarkoitetaan aineiston taipumusta toistaa itseään (Tuomi & Sarajärvi 2009, 87). Aineiston kyllääntymistä eli saturaatiota ei tapahtunut tässä tutkielmassa. Saturaatio ei välttämättä olekaan ominaista tämäntyyppiselle aineistolle, sillä aihe on hyvin laaja.

Pysyvyydellä viitataan siihen, miten hyvin tulokset pysyvät muuttumattomina, jos tutkimus toistetaan samankaltaisessa kontekstissa (Lincoln & Guba 1985, 290). Tämän tutkielman tulokset saattaisivat olla erilaiset, jos tutkielma uusinnettaisiin, sillä jokaisen haastateltavan näkemykset heijastelevat esimerkiksi haastateltavan taustaa, työtä ja asemaa. Vaihteleva tilanne työssä, kuten uusi esimies tai esimerkiksi konflikti, saattaa ohjata vastaajaa ajattelemaan erilaisesta näkökulmasta ja eri tavalla kuin asioiden ollessa hyvin. Haastattelutilanteen ainutlaatuisuus vaikuttaa myös tulosten pysyvyyteen, ja tulokset saattaisivatkin olla erilaiset, mikäli tämän tutkielman aineistonkeruussa olisi ollut mukana eri osallistujia.

Neutraalisuudella laadullisen tutkimuksen luotettavuuden kriteerinä viitataan tutkijan käyttäytymiseen aineistonkeruussa. Tutkijan pitäisi pyrkiä puolueettomaan aineistonkeruuseen ja antaa haastateltaville mahdollisuus kertoa näkemyksistään ohjaamatta haastateltavaa esimerkiksi omien motiiviansa tai ennako-oletustensa kautta. (Lincoln & Guba 1985, 290.) Pysin viemään haastatteluja eteenpäin keskustelunomaisesti. Kuuntelin haastateltavia tarkasti ja reagoin heidän näkemyksiinsä, vaikka aiheet eivät olisi olleet haastattelua ohjanneella aihealueiden listalla. Jonkun haastateltavan esille tuoma asia on saattanut ohjata minua ja olen halunnut keskustella siitä myös muiden kanssa. Toisaalta on hyvä muistaa, että vaikka tutkija pyrkii objektiivisuuteen, hän on aina subjektiivinen ja tulkitsee ympäristöä omasta näkökulmastaan.

Tämän laadullisen tutkielman aineisto muodostui rikkaaksi. Laadulliselle tutkimukselle on ominaista päästä käsiksi tutkittavaan aiheeseen laajasti, mikä toteutui myös tässä tutkielmassa. Haastatteluissa käytiin monimuotoista keskustelua luottamuksellisessa ilmapiirissä. Keskusteluja käytiin monista

aiheista ja sisältöä kertyi paljon. Näiden keskustelujen ansiosta on mahdollista vastata kaikkiin tutkimuskysymyksiin. On kuitenkin muistettava, että tähän tutkielmaan on osallistunut vain seitsemän haastateltavaa eikä tuloksia voi yleistää todeksi, sillä haastateltavat puhuvat omista kokemuksistaan ja käsityksistään. Osallistujien määrä on kuitenkin riittävä ottaen huomioon tämän tutkielman tavoitteen laajuuden.

## 5.2 Tutkielman eettiset ratkaisut

Hyvän tutkimuksen kriteereiksi on määritelty esimerkiksi tutkimuksen sisäinen johdonmukaisuus ja eettisesti kestävät ratkaisut. Perustellut ratkaisut ja argumentoinnin tarkkuus ovat merkittäviä hyvän tutkimuksen tunnusmerkkejä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 127.) Tutkijan työtä ohjaa siis pyrkimys mahdollisimman selkeään ja perusteltuun toimintaan. Tällaisesta toiminnasta voidaan myös puhua hyvänä tieteellisenä käytäntönä. Se sisältää muun muassa tarkan ja totuudenmukaisen raportoinnin, asianmukaisen lähdeviitteiden käytön sekä tulosten julkaisemisen totuudenmukaisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 132–133.) Tutkijan toiminta ja valinnat tutkimusprosessin edetessä muodostavat tutkimuksen eettisyyden pohjan. On tärkeää, että tutkija ymmärtää tekevänsä tutkimusta eettisten periaatteiden mukaan ideoinnista raportointiin ja arviointiin saakka. Vain näin toimimalla tutkimuksella on merkitystä. Tätä tutkielmaa tehdessäni olen pyrkinyt toimimaan mahdollisimman eettisesti ja raportoimaan tekemäni ratkaisut läpinäkyvästi ja perustellen.

Tässä aineistolähtöisessä laadullisessa tutkielmassa haastateltavien valinnalla on suuri merkitys aineiston sisältöön. Haastateltavat valikoituivat omista verkostoistani. Se saattaa ohjata vastauksia johonkin suuntaan, mutta haastateltavien edustamat eri alat ja aineistolähtöinen tulkinta edesauttoivat pyrkimystäni mahdollisimman puolueettomaan työskentelyyn. Haastateltavia etsiessäni pidin tärkeänä sitä, että he eivät tunne opiskelualaani syvällisesti. Me emme myöskään ole toisistamme riippuvaisia millään tavalla.

Aineistonkeruussa pyrin luomaan ja säilyttämään luottamuksellisen ilmapiirin koko haastattelun ajan. Luottamus nähdäänkin haastattelun kannalta

merkittäväksi (Eskola & Suoranta 1998). Luottamuksen osoittaminen haastateltavalle kuvastaa tämän kunnioitusta ja merkitystä tutkielman kannalta. Uskon onnistuneeni luomaan ja ylläpitämään luottamuksen haastateltaviin valmistautumisen ja tarkkaavaisen kuuntelemisen ansiosta. Luottamusta lisäsi myös anonymiteetin vaaliminen, mikä oli haastateltaville tärkeää. Haastattelussa kerätään tyypillisesti myös tavoitteen ohi menevää tietoa (Hirsjärvi ja Hurme 2000, 36). Olen teemoitellut aineiston vain tutkittavan ilmiön kannalta merkittävien näkemysten pohjalta. Myös luottamuksellisuuden säilyttäminen anonymiteettiä noudattamalla on merkittävää aineistonkeruussa. Vain minä tiedän, keitä tutkielman haastateltavat ovat ja sen lisäksi olen käyttänyt heistä koko prosessin aikana vain numerokoodeja, jotka vielä vaihdoin satunnaiseen järjestykseen raporttia varten.

Lähestyin tutkielman aihetta asiantuntijatyötä tekevien näkökulmasta. Neljä haastateltavista työskenteli haastatteluhetkenä lähijohtajana, mikä saattoi vaikuttaa heidän vastauksiinsa. Lähijohtajan asema näkyi heidän vastauksissaan eräänlaisena ajattelun laajuutena ja monimuotoisuutena. He saattoivat peilata vastauksiaan omaan asemaansa alaisena sekä lähijohtajana ja arvioida lähijohtajan käyttäytymistä palautteensaantitilanteissa myös omalta kohdaltaan tai pohtia omia kehityskohtiaan kahdesta näkökulmasta.

## 6 Pohdinta

### 6.1 Yhteenveto

Tämän tutkielman tavoitteena oli selvittää millaista palautetta asiantuntijatyötä tekevä saa työstään. Tutkielman tavoitteena oli selvittää palautteeseen liittyviä käsityksiä ja ymmärtää palautetta työelämän ilmiönä asiantuntijatyötä tekevien näkökulmasta. Tutkielman tavoitteena oli ymmärtää palautteen merkitys asiantuntijatyötä tekevälle. Tällä tutkielmalla oli kolme tutkimuskysymystä, jotka lähestyivät tutkittavaa aihetta kukin omasta näkökulmastaan. Esitän seuraavaksi tiivistetyt vastaukset jokaiseen tutkimuskysymykseen.

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen tavoitteena oli jäsentää sitä, millaista palautetta asiantuntijatyötä tekevät kokevat saavansa lähijohtajaltaan. Tutkielman mukaan asiantuntijatyötä tekevät kokevat saavansa lähijohtajaltaan palautetta silloin, kun jokin asia on epäonnistunut. He eivät juurikaan koe saavansa suoraa positiivista palautetta, mutta sen sijaan he saavat paljon vastuuta lähijohtajaltaan. Asiantuntijatyötä tekevät kokevat lähijohtajaltaan saamansa palautteen vähäiseksi ja esimerkiksi kehityskeskusteluja he käyvät harvoin. Haastateltavien mielestä sekä lähijohtajan että asiantuntijatyötä tekevän tulisi ymmärtää vuorovaikutuksen laadun merkitys palautteensaantitilanteessa ja parantaa taitojaan siinä.

Toinen tutkimuskysymys kuului, mitä lähijohtajalta saatu koettu palaute merkitsee asiantuntijatyötä tekevälle. Asiantuntijatyötä tekevien mielestä lähijohtajalta saatu palaute koetaan hyödylliseksi. Haastateltavat kokevat lähijohtajalta saamansa palautteen työtä ohjaavaksi. Haastateltavien mukaan lähijohtajalta saatu palaute on merkki kiinnostuksesta työntekijää ja tämän työskentelyä kohtaan. Haastateltavien mielestä lähijohtajan tulee kuitenkin tuntea asiantuntijatyötä tekevän työtehtävät ja työn sisältö, jotta palaute tulkitaan oikeutettuna ja sitä arvostetaan.



Tutkielman kolmas tutkimuskysymys oli, millainen merkitys lähijohtajalta saatavalla koetulla palautteella on suhteessa muuhun koettuun palautteeseen asiantuntijatyötä tekevien mielestä. Haastateltavat nostavat muualta kuin lähijohtajalta saadun palautteen erittäin tärkeäksi ja arvostavat sitä joissain tapauksissa jopa enemmän kuin lähijohtajalta saatua palautetta.

Asiantuntijatyötä tekevät arvostavat muilta sidosryhmiltä saamaansa palautetta paljon, sillä esimerkiksi asiakkailta tai yhteistyökumppaneilta saatava palaute ohjaa asiantuntijatyöntekijää esimerkiksi tietyssä projektissa eteenpäin.

Haastateltavien mukaan itsearviointi omaa työskentelyä kohtaan on merkittävä keino saada palautetta asiantuntijatyötä tekeväälle.

## **6.2 Palautteen laatu ja määrä**

Vaikka palaute nähdään tämän tutkielman tulosten mukaan merkittävänä ja tärkeänä osana työelämää, siihen liittyy haastateltavien mukaan monia parannettavia ulottuvuuksia. Haastateltavat ajattelevat palautteen kehittävän työntekijää ja vievän häntä eteenpäin. Haastateltavat näkevät palautteella olevan yhteyksiä työhyvinvointiin ja työhön sitoutumiseen, mutta sen vähäinen määrä ja heikko laatu kuitenkin heikentävät asiantuntijatyötä tekevien kokemusta riittävästä palautteesta.

Haastateltavien mukaan he saavat palautetta negatiivisista asioista, jolloin palaute on siis reaktio jonkin ongelman korjaamiseksi ja sen tarkoituksena on selvittää jokin ongelma. Tämä on ristiriidassa haastatteluissa esiin tulevan käsityksen kanssa, jonka mukaan asiantuntijatyötä tekevä on oman työnsä paras asiantuntija eikä kaipaa ohjeita siitä, miten ratkaista jokin tilanne. Haastateltavien vastauksista voi kuitenkin huomata, että asiantuntijatyötä tekevä kaipaa työstään jatkuvaa palautetta. Saattaa olla, että asiantuntijatyötä tekevän asema työyhteisössä vaikuttaa käsityksiin lähijohtajalta saatavan jatkuvan palautteen tärkeydestä. Kenties itse esimiehenä toimivien ja alaisina olevien tarve jatkuvalla palautteella on erilainen.

Myös jatkuvan palautteen aiheet saattavat vaihdella lähijohtajasta riippuen. On mahdollista, että jatkuva palaute liittyisi työn ohjaukseen, yhteisten tavoitteiden

saavuttamiseen tai asiantuntijatyötä tekevän käyttäytymiseen. Lähijohtajan kanssa työn ohessa käyty keskustelu ohjaisi asiantuntijatyötä tekevää jo etukäteen. Jatkuva palaute olisi tällöin eteenpäin katsovaa ja työtä kehittävää virheiden osoittamisen ja negatiivisuuden korostamisen sijaan.

Huolimatta lähijohtajalle esitetyistä pyynnöistä saada palautetta asiantuntijatyötä tekevät eivät saa palautetta, minkä vuoksi he hakevat sitä muualta. Palautteen saaminen vaatii asiantuntijatyötä tekevältä aktiivisuutta ja oma-aloitteisuutta. He ovat kuitenkin valmiita hakemaan palautetta, sillä näkevät sen hyödylliseksi. Asiantuntijatyötä tekevät näkevät itsensä kehittämisen ja oman käyttäytymisensä reflektoinnin merkittävänä keinona saada palautetta, varsinkin silloin kun he eivät saa palautetta lähijohtajalta.

On myös mielenkiintoista pohtia sitä, mitä palaute on ja johtuuko sen vähäinen määrä erilaisista käsityksistä palautteesta tai sen tavoitteesta. Voiko palaute olla suoran palautteen lisäksi työn yleistä pohdintaa, kahvipöydässä käytyjä keskusteluja tai esimerkiksi uusien työtapojen pohdintaa strategian kautta? Asiantuntijatyötä tekevät tuntuvat kaipaavan enemmän ohjaavaa keskustelua arvioinnin sijaan. Palautetta ja yleistä työstä käytävää keskustelua on kuitenkin vaikea erottaa toisistaan. Asiantuntijatyötä tekevän ja lähijohtajan pitäisi joka tapauksessa löytää yhteinen tapa keskustella asiantuntijan tehtävästä ja kehittää sitä eteenpäin.

### **6.3 Palaute vaatii vuorovaikutustaitoja**

Asiantuntijatyötä tekevien toive käydä työntekijää kehittäviä keskusteluja arkipäiväisemmin ja useammin kertoo asiantuntijatyötä tekevien halusta ymmärtää omaa työtä paremmin ja suoriutua siinä paremmin. Yksi keino parantaa omaa työsuoritusta on kiinnittää huomiota työhön liittyvään vuorovaikutukseen. Palaute, kuten mikä tahansa muukin työelämän ilmiö vaatii vuorovaikutusta. Vuorovaikutuksen kehittäminen ja saattaisi auttaa myös palautetilanteiden sujuvuutta. Oman käyttäytymisen tarkkaileminen erilaisissa tilanteissa saattaa auttaa niin lähijohtajaa kuin asiantuntijatyötä tekevääkin

vuorovaikutustaitojen kehittämisessä. Paremmat vuorovaikutustaidot saattavat myös tuoda varmuutta palautteeseen liittyvään vuorovaikutukseen.

Vuorovaikutustaitojen korostuminen palautteenannossa ja sen vastaanottamisessa kertoo palautteensaantitilanteen merkittävydestä, ja toisaalta vaikeuksista suoriutua niissä. Vuorovaikutustaidot jaetaan affektiiviseen ulottuvuuteen eli oman käyttäytymisen merkityksen ymmärtämiseen, tietoon ja ymmärrykseen viestintätilanteesta eli metakognitiivisiin taitoihin, viestintätaitoihin sekä viestintätilanteen eettisyyden ymmärtämiseen (Valkonen 2003, 36–39). Metakognitiiviset taidot näkyvät palautteensaantitilanteessa, sillä lähijohtajan tai muun palautteen antajan tulisi sopeuttaa oma käyttäytymisensä palautteensaajan tyyliin. Ihmisen vuorovaikutustaidot eivät ole riippumattomia ympäröivästä todellisuudesta, vaan ne nojautuvat vahvasti kontekstiinsa ja ovat myös jossain määrin reagoimista toisen osapuolen käyttäytymiseen. Palautteen antamisessa vaikuttaa näin ollen vuorovaikutussuhteen laatu ja se ohjaa osapuolten vuorovaikutusta palautteensaantitilanteessa.

Asiantuntijatyötä tekevät hyväksyvät palautteen, jos palaute on selkeästi perusteltua ja argumentoitua (Whitaker ja Levy 2012, 173). Lisäksi tutkielman tuloksissa korostuu ajatus, että palaute hyväksytään sellaiselta ihmiseltä, joka tuntee asiantuntijatyötä tekevän työnkuvan. Koska asiantuntijatyötä tekevä suhtautuu saamaansa palautteeseen usein tunteella, olisi tärkeää, että lähijohtaja osaa asettua palautteensaajan asemaan antaessaan palautetta. Tämä auttaisi palautteen antajaa käyttäytymään perustellusti ja rauhallisesti sekä argumentoimaan palautteensa selkeästi ja ymmärrettävästi.

Heikot vuorovaikutustaidot voivat näkyä kaikissa palautteensaantitilanteissa lähijohtajan ja asiantuntijatyötä tekevän välillä. Esimerkiksi kehityskeskusteluiden päämäärää eli työntekijän kehittymistä ja tulevaisuuden suunnittelua arvostetaan, mutta se toteutuu harvoin. Syitä kehityskeskusteluiden epäonnistumiselle voi olla monia. Eräs syyistä voi olla osapuolten heikot vuorovaikutustaidot, jolloin käsiteltävistä asioista ei välttämättä keskustella tarkoituksenmukaisesti. Toisaalta esimerkiksi

lähijohtajan huono suoriutuminen kehityskeskustelusta voi olla myös merkki esimerkiksi motivaation puutteesta työntekijän kehittämistä kohtaan.

Myös asiantuntijatyötä tekevän pitäisi kiinnittää huomiota vuorovaikutustaitoihinsa palautteensaannin yhteydessä. Jos taidot olisivat paremmat, palautteesta voisi saada enemmän irti. Keskustelua voisi silloin käydä analyyttisesti ja rauhassa ilman pelkoa henkilökohtaisten ominaisuuksien arvostelusta. Lähijohtajalle paremmat vuorovaikutustaidot saattaisivat tuoda varmuutta olla palautteen antaja, minkä ansiosta hän voisi keskittyä enemmän palautteen sisältöön asian esittämistävän sijaan.

#### **6.4 Vuorovaikutussuhde heijastuu palautteeseen**

Palautteen kannalta lähijohtaja-alaissuhteen merkitys asiantuntijatyössä on suuri, vaikka asiantuntijatyötä tekevä työskenteleekin hyvin itsenäisesti. Toimiva vuorovaikutussuhde on positiivista palautetta asiantuntijatyötä tekeväälle ja se ikään kuin korvaa lähijohtajalta saatavan suoran palautteen. Toimiva vuorovaikutussuhde ei kuitenkaan saisi olla ainoa palautteen muoto, vaan lähijohtajan pitäisi osata antaa välitöntä palautetta silloin kun asia on ajankohtainen.

Lähijohtajalta hyväksytty palaute osoittaa lähijohtajan työstä kantaman vastuun ja ymmärryksen työntekijän työnkuvasta. Lähijohtajalla on valtaa alaistaan kohtaan (Sias 2009, 20). Vaikka vastuu tehtävästä on itsenäisellä asiantuntijatyötä tekevällä, lähijohtajalla on lopullinen vastuu työstä, minkä takia palaute on oikeutettua. Työnohjauksen ja palautteenannon funktion mukaan lähijohtajan tehtävänä on huolehtia työntekijän kehittämisestä tämän työtä seuraamalla ja arvioimalla (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 99). Tämän tutkielman mukaan asiantuntijatyötä tekevät arvostavat lähijohtaa, joka on motivoitunut kehittämään työntekijää yhdessä tämän kanssa.

Lähijohtajan ja asiantuntijatyötä tekevän välisessä vuorovaikutussuhteessa korostuu luottamus. Luottamus rakentuu vuorovaikutuksessa toisesta kerätyn tiedon ja kokemuksen pohjalta (Aira 2012, 58). Luottamuksellisessa

vuorovaikutussuhteessa asioista voidaan keskustella avoimesti ja toista osapuolta loukkaamatta. LMX-teorian mukainen hyvälaatuinen, luottamuksellinen ja toista kunnioittava vuorovaikutussuhde rakentuu vuorovaikutuksessa (Sias 2008). Lähijohtajan ja asiantuntijatyötä tekevän tulisi siis ymmärtää vuorovaikutussuhteen merkitys palautteenannossa ja rakentaa vuorovaikutussuhdetta avoimeksi ja luottamukselliseksi.

## 6.5 Itsensä johtamisen merkitys

Itsearviointi ja itsensä johtaminen korostuvat tuloksissa vahvasti. Voidaan ajatella, että asiantuntijatyötä tekevä kompensoi lähijohtajaltaan saamansa palautteen vähäistä määrää itsereflektoinnilla. Itsereflektointi on osa itsensä johtamista. Oman mielen johtamisen ulottuvuuksiksi on määritelty minäkäsitys ja itsetuntemus, tavoitteellisuus ja arvot, ihmiskäsitys ja verkostoituminen sekä varsinkin muutoksissa esiin tulevat paradigmat, uskomukset ja asenteet (Åhman 2003, 220). Oman mielen johtamisessa korostuu siis ihmisen henkilökohtainen taito ja taipumus analysoida omaa mieltään ja käyttäytymistään, mutta myös vuorovaikutuksessa toisten kanssa käytävä keskustelu ja oman mielen suhteuttaminen ympäröivään todellisuuteen. Tämä korostaa asiantuntijatyötä tekevän vuorovaikutustaitojen lisäksi myös vuorovaikutuksen relationaalista luonnetta, sillä itsensä johtaminen tapahtuu aina jossain kontekstissa ja suhteessa ympärillä oleviin ihmisiin.

Oman mielen johtamiseen postmodernissa organisaatiossa kuuluu ajatusten, tunteiden ja tahdon ohjaaminen (Åhman 2003, 133). Itsensä johtaminen vaatii siis asiantuntijatyötä tekevältä ajatusten ja tunteiden tunnistamista, niiden arviointia ja niihin reagoimista. Asiantuntijatyötä tekevä on tekemisissä monien verkostojen kanssa ja voi saada näiltä myös palautetta. Asiantuntijatyötä tekevät kokevat palautteen oikeutetuksi silloin, kun se on linjassa työpaikalla tai lähijohtajan kanssa yhdessä sovittujen tavoitteiden ja päämäärien kanssa.

Itseään johtavat asiantuntijatyötä tekevät kokevat palautteen etsimisen tärkeäksi, ja he ovat siinä aktiivisia. On kuitenkin myös huomattava, että työntekijän motivaatio työtään kohtaan ja halu kehittyä, vaikuttaa

asiantuntijatyötä tekevän tapaan suhtautua palautteeseen (Cho 213, 237).

Tutkielman mukaan asiantuntijatyötä tekevä ei kaipaakaan lähijohtajalta saatavaksi palautteeksi suoraa ehdotusta, vaan enemmänkin ohjaavaa otetta.

Asiantuntijatyötä tekevät saavat palautetta lähijohtajansa lisäksi verkostoiltaan ja itsereflektoinnin kautta. Palautteen saajaa ei tulosten valossa nähdä eräänlaisena arvioitavana objektina, niin kuin ensimmäisissä palautteeseen liittyvissä tutkimuksissa Ashfordin ja Cummingsin (1983, 379) mukaan ajateltiin. Sen sijaan tulokset korostavat vahvasti asiantuntijatyötä tekevän aktiivisuutta ja asiantuntemusta korjata käyttäytymistään tai työskentelyään itsenäisesti hyväksytyin palautteen pohjalta.

Vuorovaikutuskompetenssin osana voidaan pitää refleksiivisyyttä. Pätevä työntekijä on vuorovaikutuksessa refleksiivinen eli hän tunnistaa osallisuutensa vuorovaikutustilanteessa ja osoittaa ymmärryksensä käyttäytymisellään. (Hedman 2015, 25–26.) Tällainen analyttinen oman käyttäytymisen tarkkailu ja sen ohjaaminen palautteensaantitilanteessa auttaisi asiantuntijatyötä tekevää luomaan merkityksiä omalle työlleen ja saamalleen palautteelle. Omaa käyttäytymistä voi tarkastella myös ulkoa päin, sillä asiantuntijatyötä tekevä saattaa hyödyntää myös mentorointia osana itsensä johtamista. Mentoroinnin avulla on mahdollista tutkia itseään ulkopuolisen ihmisen näkökulmasta ja pyrkiä kehittämään itseään tavallisesta poikkeavilla tavoilla.

## **6.6 Palautteen merkitykset**

Asiantuntijatyötä tekevien mukaan palautteella osoitettu yhteinen näkemys työn tavoitteesta on tärkeä. Palautteen voidaan ajatella olevan työkalu, jonka avulla työntekijä ja palautteen antaja uudistavat ja luovat yhteisiä merkityksiä ja tavoittelevat samaa päämäärää. Asiantuntijatyötä tekevät mieltävät palautteen erittäin tärkeäksi työhön vaikuttavaksi tekijäksi ja toivovat saavansa sitä enemmän.

Vaikka asiantuntijatyötä tekevät eivät saa paljon palautetta, palautteella koetaan olevan monia merkityksiä työelämässä. Saatu palaute on merkki

arvostuksesta tehtyä työtä kohtaan, ja sen avulla työntekijä vähentää epävarmuuttaan omaa työskentelyään kohtaan ja kehittää itseään. Epävarmuutta vähennetään tiedon avulla, minkä takia palaute onkin oiva keino tuntea itsensä varmemmaksi. Vuorovaikutuksessa saatavan tiedon laatu vaikuttaa osapuolten kokemaan epävarmuuteen ja sen vähentämiseen tiedon määrän sijaan (Berger 1987, 44). Palautteen pitäisi siis olla laadukasta, jotta asiantuntijatyötä tekevä voisi hyötyä siitä ja kehittää työskentelytapaansa.

Palautteeseen ja sen saamiseen liittyy monia erilaisia käsityksiä työntekijästä riippuen. Se tuntuu olevan jollakin tavalla epämääräinen ilmiö työelämässä ja lisäksi siihen tuntuu liitetävän paljon tunteita. Voi olla, että palautetta ei välttämättä aina tunnisteta, sillä esimerkiksi tunteet voivat estää ajattelemasta jotakin tilannetta analyyttisesti. Toisaalta työntekijän kokema epävarmuus voi estää työntekijää huomaamasta tai rekisteröimästä saamaansa arkista ja nopeaa palautetta virallisen suoran palautteen sijaan eikä asiantuntijatyötä tekevä välttämättä reagoi samaansa palautteeseen. Palaute voi siis olla sidottuna kaikkeen muuhun työssä käytävään vuorovaikutukseen. Silloin sen tulkitseminen vaatii taitoja niin sen vastaanottajalta kuin sen antajaltakin.

Kokemus työn merkityksellisyydestä ja yhteenkuuluvuudesta lisää käsitystä työtehtävän mielekkyydestä. Westermanin ja Smithin (2015) mukaan työntekijä saattaa pelätä negatiivisen palautteen vähentävän yhteenkuuluvuutta. Näin ei pitäisi olla, vaan päin vastoin negatiivisen palautteen pitäisi olla rakentavaa ja sen pitäisi vahvistaa työntekijän kokemaa yhteenkuuluvuutta. Tästä näkökulmasta palautteen voi ajatella ohjaavan työntekijää oikeaan suuntaan työssään ja työyhteisössään.

Asiantuntijatyötä tekevät kokevat saamansa palautteen ohjaavan heitä työskentelyssä, jolloin palautteen voi nähdä eräänlaisena varmistuksena itsenäisesti tehdyille ratkaisuille. Kenties työntekijän asemasta riippuen, palautteen voi kokea olevan ohjaavaa tai korjaavaa. Esimiesasemassa työskentelevä asiantuntijatyötä tekevä saattaa suhtautua saamaansa palautteeseen eri tavoin kantamansa vastuun myötä.

Asiantuntijatyötä tekevät johtavat itseään ja omaa käyttäytymistään vahvasti esimerkiksi pyytämällä palautetta kollegoiltaan tai asiakkailtaan. Itsensä johtamisen ansiosta asiantuntijatyötä tekevällä on kuitenkin paras käsitys siitä, miten hän kehittää työskentelyään saamansa palautteen pohjalta. Kaiken työstä saatavan palautteen nähdään vaikuttavan positiivisesti työhyvinvointiin ja työhön sitoutumiseen.

## **6.7 Käytännön sovellukset ja jatkotutkimushaasteet**

Tulosten avulla voidaan lisätä ymmärrystä asiantuntijatyön luonteesta ja vuorovaikutuksen merkityksestä palautteensaantitilanteissa. Asiantuntijatyö on itsenäistä ja jokaisella asiantuntijalla on paras käsitys omasta tavastaan työskennellä sekä oman työnsä sisällöistä. Monet asiantuntijatyötä tekevät kuitenkin kaipaavat palautetta työstään, minkä takia tämän tutkielman tulokset voivat auttaa työntekijöitä huomioimaan ja parantamaan palautetta työssään.

Työyhteisöt hyötyvät tuloksista, sillä niiden avulla voi kehittää oman työyhteisön palautekäytänteitä. Asiantuntijatyötä tekevä arvostaa saamaansa palautetta, sillä se muokkaa yhteisesti jaettuun käsityksiä. Palaute tulee kuitenkin jälkikäteen arviona tehtävässä onnistumisessa. Lähijohtajalta saatava palaute voisi kuitenkin olla esimerkiksi keskustelevampaa ja työtä ohjaavampaa. Tällöin keskusteluissa luotaisiin yhteinen käsitys siitä, miten työn tavoitteet saavutetaan.

Lähestyttäessä palautetta vuorovaikutuksen näkökulmasta, tulisi huomioida muun muassa palautteeseen liittyvät odotukset ja palautteen tarkoitus. Vuorovaikutuksen tarkoituksenmukaisuuden varmistaminen vaikeissakin palautetilanteissa saattaa auttaa vastaanottajaa ymmärtämään sen paremmin ja palautteen antajaa esimerkiksi argumentoimaan paremmin.

Vuorovaikutusta voi lähestyä vuorovaikutussuhteen jännitteiden näkökulmasta, jolloin vuorovaikutussuhde nähdään dynaamisena ja jännitteisenä. Relationaalisen dialektiikan mukaan vuorovaikutuksessa rakennetaan yhteisiä merkityksiä vastakkaisten diskurssien vuoropuhelussa. Nämä merkitykset ovat



muuttuvia ja niiden rakentuminen heijastaa sosiaalista todellisuutta. (Baxter 2008). Palautteeseen liittyvät toimintamallit kehittyvät näin ollen siis vuorovaikutuksessa. Olisi mielenkiintoista tutkia esimerkiksi vuorovaikutussuhteiden jännitteiden ja palautteen yhteyttä tai sitä miten vuorovaikutussuhde vaikuttaa palautteen tulkintaan tai sen antamiseen. Lisäksi voisi tutkia sitä miten yhden ihmisen saama palaute vaikuttaa työyhteisön vuorovaikutukseen tai yhteisten merkitysten rakentamiseen.

Työntekijät voivat asemastaan riippumatta lähestyä palautetta esimerkiksi vuorovaikutusosaamisen henkilökohtaisten ja vuorovaikutussuhteen laatua korostavien ulottuvuuksien kautta. Sekä palautteen antajan että sen saajan vuorovaikutusosaaminen vaikuttaa palautteensaantitilanteisiin sekä niiden kehittämiseen. Työntekijät voivat hyödyntää tuloksia ja parantaa omaa vuorovaikutusosaamistaan palautteensaantitilanteissa. Tutkielma osoittaa tarkoituksenmukaisen vuorovaikutuksen tärkeyden palautteensaantitilanteessa. Kaikkien työntekijöiden pitäisi siis kiinnittää huomiota omaan käyttäytymiseensä ja vuorovaikutukseensa, jotta palautetilanteet olisivat mahdollisimman kehittäviä ja sujuvia.

Jotta palautetilanteet sujuisivat paremmin, palautteen antajan tulisi kiinnittää huomiota muun muassa argumentointiin ja asioiden perustelemiseen, selkeään tapaan esittää asiansa, palautteen saajan kuuntelemiseen ja luottamuksen rakentamiseen. Palautteen saajan tulisi kyetä ajattelemaan omaa työtänsä analyttisesti ja kuuntelemaan saamaansa palautetta. Palautetilanteissa olisi tärkeää keskustella asioista rauhassa ja luottamuksellisesti. Tutkimusta voisi tehdä esimerkiksi luottamuksen rakentamisesta palautetilanteessa, argumentointitaidoista tai argumentoinnin ja kuuntelun suhteesta palautteeseen liittyvässä vuorovaikutuksessa.

Tulokset voivat myös laajentaa työntekijöiden käsityksiä itsearviointin ja itsensä johtamisen tärkeydestä muuttuvassa työelämässä. Itsensä johtaminen ja oman käyttäytymisensä reflektointi on tärkeää asiantuntijatyössä, sillä työntekijän asiantuntemus korostuu ongelmien ratkaisemisessa. Vaikka asiantuntijatyötä tekevällä on usein paras käsitys oman työnsä sisällöstä, avoimen keskustelun merkitys on suuri. Asiantuntijatyötä tekevä kokee arkipäiväisen keskustelun

työn sisällöistä, tavoitteista ja sen tekemisen tavoista hyödylliseksi ja kaipaa sitä enemmän. Palaute voi tällöin tulla avoimissa keskusteluissa, joiden avulla luodaan kuvaa työn tilanteesta ja sen tavoitteista. Tällaista itsensä johtamista voisi tutkia lisää vuorovaikutuksen näkökulmasta: millainen suhde itsensä johtamisella ja vuorovaikutuksella on esimerkiksi tiimityössä tai miten itsensä johtaminen vaikuttaa esimerkiksi johtotason vuorovaikutukseen.

Palautetta olisi mielenkiintoista tutkia asiantuntijuutta korostavassa työelämässä entistä tarkemmin. Jatkotutkimuksen aiheena voisi olla asiantuntijakollegoiden tai tiimin asiantuntijajäsenten toisilleen antama palaute ja sen merkitys työn etenemiselle. Lisäksi olisi mielenkiintoista tutkia asiantuntijatyöntekijöiden lähijohtajilleen antamaa palautetta. Myös teknologiavälitteisen palautteen tutkiminen avartaisi käsitystä asiantuntijoiden työskentelystä.

Tuloksissa korostuu asiantuntijatyötä tekevän itsenäisyys ja hänen kykynsä ohjata omaa työskentelyään. Asiantuntijatyötä tekevällä on myös usein paljon vastuuta. Jatkotutkimusaiheena voisi olla itsensä johtaminen työyhteisön sisäisen vallan ja vastuun näkökulmasta. Lisäksi yhtenä jatkotutkimusaiheena voisi olla itsensä johtamisen ja vastuun suhde lähijohtajan ja asiantuntijatyötä tekevän vuorovaikutussuhteessa.

## Kirjallisuus

- Aalto, M. 2002. Parjaavasta kolautteesta korjaavaan palautteeseen. Palautteen antamisen ja vastaanottamisen taidot. Ryttylä: My Generation.
- Ahonen, R. & Lohtaja-Ahonen, S. 2011. Palaute kuuluu kaikille. Helsinki: Infor.
- Aira, A. 2012. Toimiva yhteistyö: työelämän vuorovaikutussuhteet, tiimit ja verkostot. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä Studies in Humanities 179.
- Alasuutari, P. 2012. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Vastapaino.
- Ashford, S.J. & Cummings, L.L. 1983. Feedback as Individual Resource: Personal Strategies of Creating Information. *Organizational Behavior and Human Performance* 32, 370–398.
- Asmuß, B. 2008. Performance appraisal Interviews. Preference Organization in Assessment Sequences. *Journal of Business Communication*, 45 (4), 408–429.
- Baxter, L. 2008. Relational dialectics. Teoksessa Donsbach, W. *The International Encyclopedia of Communication*. Blackwell Publishing.
- Baxter, L. & Braithwaite, D. 2008. Engaging theories in interpersonal communication. Los Angeles: Sage.
- Berger, C.R. 1987. Communicating under uncertainty. Teoksessa Roloff, M.E. & Miller, G.R. *Interpersonal processes: New Directions in Communication research*. Los Angeles: Sage, 39–62.
- Cho, J. 2013. Cross-level effects of team task interdependence on the relationship between learning goal orientation and feedback-seeking behaviors. *Communication Research Reports*, 30 (3), 230–241.

Chory, M.R. & Westerman C.Y.K. 2009. Feedback and fairness: the relationship between negative performance feedback and organizational justice. *Western Journal of Communication*, 73 (2), 157–181.

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*. Los Angeles: Sage, 624–678.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.

Fontana, A. & Frey, J.H. 2000. The interview. From structured questions to negotiated text. Teoksessa N.K. Denzin & Y.S. Lincoln (toim.) *Handbook of Qualitative Research*. Los Angeles: Sage, 645–672.

Geldenhuis, M. & Laba, K. & Venter, C.M. 2014. Meaningful work, work engagement and organisational commitment. *SA Journal of Industrial Psychology*, 40 (1), 1 – 10. Saatavana:  
[http://www.scielo.org.za/scielo.php?pid=S2071-07632014000100004&script=sci\\_arttext&tlng=pt](http://www.scielo.org.za/scielo.php?pid=S2071-07632014000100004&script=sci_arttext&tlng=pt) [Viitattu 6.10.2015].

Gordon, M.E. & Stewart, L.P. 2009. Conversing about performance. Discursive resources for the appraisal interview. *Management Communication Quarterly*, 22 (3), 473–501.

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 (2), 219–247.

Guo, J. & Liao, J. & Liao, S. & Zhang, Y. 2014. The mediating role of intrinsic motivation on the relationship between developmental feedback and employee job performance. *Social Behavior and Personality*, 42 (5), 731–742.

Haapakoski, A. 2002. Suuren ja pienen tarinan välissä. Uusien asiantuntijaryhmien ammatillisen tiedon rakentuminen. Teoksessa I. Pirttilä ja S. Eriksson (toim.) *Asiantuntijoiden areenat*. Jyväskylä: Kopi jyvä, 105–108.

Hanhinen, T. 2010. Työelämäosaaminen. Kvalifikaatioiden luokitusjärjestelmän konstruointi. *Acta Electronica Universitatis Tamperensis* 1021. Tampere: Tampereen Yliopistopaino.

Harms, P.L. & Roebuck, D.B. 2010. Teaching the art and craft of giving and receiving feedback. *Business Communication Quarterly*, 73 (4), 413–431.

Hedman, E. 2015. Facilitating leadership team communication. Jyväskylän yliopisto. *Jyväskylä studies in humanities* 266.

Heponiemi T. & Sinervo, T. ja Elovainio, M. 2011. Työn epävarmuus ja hyvinvointi. Psykososiaalisten ja yksilöllisten resurssien vaikutukset sairaanhoitajien ja lääkäreiden päätöksissä. Helsinki: Terveystieteiden tutkimuslaitos. Saatavana: <https://www.tsr.fi/tutkimustietoa/tata-on-tutkittu/hanke/?h=107154&n=aineisto> [Viitattu 12.10.2015].

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000 *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.

Johnson, J.M. & Rowlands, T. 2012. The interpersonal dynamics of in-Depth interviewing. Teoksessa Gubrium, J.F. & Holstein, J.A. & Marvasti, A.B. & McKinney, K.D. (toim.) *The Sage Handbook of Interview Research: The Complexity of the Craft*, Second Edition. Los Angeles: Sage.

Kim, T. & Liden, R. & Kim, S. & Lee, D. 2015. The interplay between follower core self-evaluation and transformational leadership: the effects on employee outcomes. *Journal of Business and Psychology*, 30 (2), 345–355.

Kupias, P. & Peltola, R. & Saloranta, P. 2013. *Onnistu palautteessa*. Helsinki: Sanoma Pro.

Lee, H.E. & Park, H.S. & Lee, T.S. & Lee, D.W. 2007. Relationships between LMX and subordinate's feedback-seeking behaviors. *Social Behavior and Personality*, 35 (5), 659–674.

Lehto, A-M. & Sutela H. 2008. Työolojen kolme vuosikymmentä. Työolotutkimusten tuloksia 1977–2008. Helsinki: Tilastokeskus. Saatavana: <https://www.tsr.fi/tsarchive/files/TietokantaTutkittu/2007/107274Loppuraportti.pdf> [Viitattu 27.10.2015].

Lehto, A-M. & Sutela, H. 2013. Työolojen muutokset 1977–2013. Helsinki: Tilastokeskus. Saatavana: [http://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkaisuluettelo/ytmv\\_197713\\_2014\\_12309\\_net.pdf](http://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkaisuluettelo/ytmv_197713_2014_12309_net.pdf) [Viitattu 21.3.2016].

Lincoln, Y.S. & Guba, E.G. 1985. *Naturalistic Inquiry*. Los Angeles: Sage.

Littlejohn, S.W. 2002. *Theories of Human Communication*. 7th ed. Belmont: Thomson Wadsworth.

Lyly-Yrjänäinen, M. 2015. Työolobarometri. Syksy 2014 ennakkotietoja. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Saatavana: <https://www.tem.fi/files/42242/barometri.pdf>. [Viitattu 27.10.2015].

Nancerla, A. 2009. Please Boss Me Around. *T+D*, 63 (12). Saatavana: <http://web.b.ebscohost.com.ezproxy.jyu.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=40524575-96ba-4281-a162-6da55d991c69%40sessionmgr115&vid=8&hid=115> [Viitattu 5.10.2015].

Roos-Cabrera, I. 2014. Palautteen monimerkityksisyys johtaja-alaisuudessa. Puheviestinnän teemapäivät 2014. Jyväskylä: Prologos. Saatavana: <https://puheviestinnanpaivat2014.wordpress.com/tietoja/tyoryhmat/tyoryhma-1-tyoelaman-vuorovaikutus/inkeri-roos-palautteen-monimerkityksisyys-johtaja-alaisuudessa/> [Viitattu 19.10.2015].

Rouhiainen-Neunhäuserer, M. 2009. Johtajan vuorovaikutusosaaminen ja sen kehittyminen: johtamisen viestintähaasteet tietoperustaisessa organisaatiossa. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä studies in humanities 128.

Sheer, V.C. 2012. Does email facilitate negative performance feedback giving? Supervisor and subordinate responses compared via the concept of social accountability. *Communication Studies*, 63 (2), 220–242.

Sias, P. 2005. Workplace relationship quality and employee information experiences. *Communication Studies*, 56 (4), 375–395.

Sias, P. 2008. Supervisor-subordinate relationships. Teoksessa W. Donsbach (toim.) *The International Encyclopedia of Communication*. Blackwell Publishing.

Sias, P. 2009. Organizing relationships. Traditional and emerging perspectives on workplace relationships. Los Angeles: Sage.

Silverman, D. 1993. *Interpreting Qualitative Data. Methods for Analysing Talk, Text and Interaction*. Los Angeles: Sage.

Sparr J.L. & Sonnentag, S. 2008. Fairness perceptions of supervisor feedback, LMX, and employee well-being at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17 (2), 198–225.

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 (4), 811–831.

Tulevaisuus 2030 -selonteko 2013. Helsinki: Valtioneuvosto. Saatavana: <http://www.2030.fi>. [Viitattu 5.10.2015.]

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.

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

van Vuuren, M. & de Jong M.D.T. & Seydel, E.R. 2006. Direct and indirect effects of supervisor communication on organizational commitment. *Corporate Communications: An International Journal*, 12 (2), 116–118.

Väärälä, R. 1998. Pätevyys ja ammatillinen muutos. Teoksessa A. Räisänen (toim.) *Hallitaanko ammatti? Pätevyyden määrittelyä arvioinnin perustaksi*. Arviointi (2), 21–34. Helsinki: Opetushallitus.

Waldron, V. R. 2008. Feedback processes in organizations. Teoksessa Donsbach, W. (toim.) *The International Encyclopedia of Communication*. Blackwell Publishing.

Westerman C.Y.K. & Smith S.W. 2015. Opening a performance dialogue with employees: Facework, Voice and Silence. *Journal of Business and Technical Communication*, 29 (4), 456–489.

Westerman C.Y.K. & Westerman D. 2010. Supervisor Impression Management: Message content and channel effects on impressions. *Communication Studies*, 61 (5), 585–601.

Whitaker, B.G. & Levy, P. 2012. Linking feedback quality and goal orientation to feedback seeking and job performance. *Human Performance*, 25, 159–178.

Wood, J. 1982. Communication and relational culture: Bases for the study of human relationships. *Communication Quarterly*, 30 (2), 75–84.

Åhman, H. 2003. Oman mielen johtaminen. Näkemyksiä ja kokemuksia yksilön menestymisestä postmodernissa organisaatiossa. Teknillinen korkeakoulu. Helsinki University of Technology Industrial Management and Work and Organizational Psychology. Dissertation Series No 12.





## Liite 1: Yhteydenottokirje haastateltaville

Hei,

Opiskelen maisterin tutkintoa viestintätieteiden laitoksella Jyväskylän yliopistossa ja teen pro maisterintutkielmaani palautteesta, jota työntekijä saa työelämässä. Erityisesti olen kiinnostunut siitä palautteesta, jota alainen saa lähijohtajaltaan.

Etsin nyt haastateltavia tutkimukseeni. Olisiko sinulla kiinnostusta olla osa tutkielmaani ja olla yksi haastateltavista? Jos on, niin olisiko sinulla aikaa haastattelulle ennen joulua? Voimme tehdä haastattelun sinulle sopivassa paikassa.

Haastattelun tarkoituksena on muodostaa kuva palautteeseen liittyvistä tekijöistä. Haastatteluun voi valmistautua etukäteen pohtimalla työelämän palautetta. Haastattelu muistuttaa vapaata keskustelua ja siihen on hyvä varata puolisen toista tuntia.

Maisterintutkielmani ohjaa Jyväskylän yliopiston viestintätieteiden laitoksella professori Maarit Valo ([maarit.a.valo@jyu.fi](mailto:maarit.a.valo@jyu.fi)).

Terveisin,

Saara Manninen

puheviestinnän maisteriopiskelija

[saara.k.manninen@student.jyu.fi](mailto:saara.k.manninen@student.jyu.fi)

## Liite 2: Kirje haastateltavalle haastattelun päätyttyä

Hyvä haastateltava,  
Kiitos osallistumisesta maisterintutkielmaani!

Käsittelen kaikkea kertomaasi tietoa luottamuksellisesti ja anonymisti. Tutkielmaan osallistuvat haastateltavat pysyvät anonymeinä koko prosessin ajan. Vain minulla tutkijana on pääsy aineistoon ja hävitän nauhoitetun aineiston työn valmistuttua. Voit vetäytyä pois tutkielmasta milloin vain sen ollessa käynnissä. Ilmoitathan siitä siinä tapauksessa minulle.

Suostumalla haastateltavaksi annat minulle luvan käyttää haastatteluaineistoa maisterintutkielmani aineistona. Teen maisterintutkielmani Jyväskylän yliopistoon viestintätieteiden laitokselle. Työtäni ohjaa professori Maarit Valo (maarit.a.valo@jyu.fi). Tavoitteenani on saada tutkielmani valmiiksi kevään 2016 aikana.

Jos sinulle tulee mieleen vielä jotain haastattelun sisältöön liittyvää, voit laittaa minulle sähköpostia osoitteeseen saara.k.manninen@student.jyu.fi.

Saara Manninen  
Helsinki