

**Työyhteisön jäsenten välinen palautevuorovaikutus ja
sen edellyttämä vuorovaikutusosaaminen**

Tanja Kalinainen

Aikuiskasvatustieteen pro gradu -tutkielma

Syyslukukausi 2018

Kasvatustieteiden laitos

Jyväskylän yliopisto

TIIVISTELMÄ

Kalinainen, Tanja. 2018. Työyhteisön jäsenten välinen palautevuorovaikutus ja sen edellyttämä vuorovaikutusosaaminen. Aikuiskasvatustieteen pro gradu -tutkielma. Jyväskylän yliopisto. Kasvatustieteiden laitos. 80 sivua.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata työyhteisön jäsenten välistä esimies-alais- ja vertaissuhteissa ilmenevää palautevuorovaikutusta ja sen edellyttämää vuorovaikutusosaamista asiantuntijoiden näkökulmasta. Tutkimuksen aihe koettiin tärkeäksi, koska laadukas vuorovaikutus on avainasemassa organisaatioiden menestyksessä nykyajan työelämässä.

Tutkimus on luonteeltaan laadullinen tapaustutkimus ja se painottuu sosiaaliseen konstruktionismiin. Tutkimukseen osallistui yhteensä kuusi henkilöä yhden asiantuntijaorganisaation kolmesta eri tiimistä, joista jokaisesta osallistui yksi esimies ja yksi asiantuntija. Aineisto, joka koostui kuudesta yksilöllisestä teemahaastattelusta, analysoitiin teemoittelun ja tyypittelyn keinoin.

Tulosten mukaan ihanteellinen palautevuorovaikutus on vastavuoroista, tilanteista, tavoitteellista ja inhimillistä. Se on sidoksissa organisaatiokulttuuriin ja vuorovaikutussuhteeseen. Vuorovaikutusosaamiselta se edellyttää tilanteista toimintaa, toisen asemaan asettumista, osallistumisen mahdollistamista, toimintaan kohdistamista, perustelemista, tunteiden säätelyä ja tuen osoittamista. Onnistuessaan palautevuorovaikutus edistää sekä tavoitteiden saavuttamista että ylläpitää ja rakentaa vuorovaikutussuhdetta.

Tulosten perusteella vuorovaikutussuhteiden hallinta on keskeinen osa palautevuorovaikutuksen edellyttämää vuorovaikutusosaamista. Tulokset kyseenalaistavat johtajakeskeisen johtajuuden ja tukevat käsitystä johtajuudesta sosiaalisesti rakentuvana prosessina. Jaettuna johtajuutena toteutuva palaute, joka on luonnollinen osa työyhteisön vuorovaikutusta, voidaan nähdä tulosten valossa avaintekijänä organisaatioiden jatkuvaan uusiutumiseen.

Asiasanat: palautevuorovaikutus, vuorovaikutusosaaminen, johtajuus, johtamisviestintä, vuorovaikutussuhde, palaute

SISÄLTÖ

TIIVISTELMÄ

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	5
2	VUOROVAIKUTUSOSAAMISEN MERKITYS JOHTAJUUDESSA	7
	2.1 Johtajuuden käsite.....	7
	2.2 Johtajakeskeisyydestä suhdenäkökulmaan.....	8
	2.3 Johtamisviestintä.....	9
	2.4 Vuorovaikutusosaamisen ilmiö	13
	2.5 Vuorovaikutusosaamisen kontekstuaalinen luonne	15
3	PALAUTE TYÖYHTEISÖSSÄ	18
	3.1 Palaute työelämän kontekstissa	18
	3.2 Palautetilanteen osapuolet vastavuoroisina toimijoina	19
	3.3 Laadukkaan palautevuorovaikutuksen keskeinen asema palauteprosessin onnistumisessa.....	20
4	TUTKIMUSTEHTÄVÄ JA TUTKIMUSKYSYMYKSET	22
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	23
	5.1 Tutkimuksen lähestymistapa ja tieteenfilosofiset lähtökohdat.....	23
	5.2 Tutkimukseen osallistujat.....	24
	5.3 Aineiston keruu.....	26
	5.4 Aineiston analyysi	28
	5.5 Eettiset ratkaisut.....	32
6	TULOKSET	34
	6.1 Ihanteellinen palautevuorovaikutus	34
	6.1.1 Ihanteellisen palautevuorovaikutuksen piirteet.....	35

6.1.2	Palautevuorovaikutuksen sidoksisuus organisaatiokulttuuriin ja vuorovaikutussuhteeseen.....	39
6.2	Onnistuneen palautevuorovaikutuksen edellyttämä vuorovaikutusosaaminen	44
6.3	Palautevuorovaikutustyypit.....	53
6.3.1	Tehtäväorientoitunut palautevuorovaikutus.....	54
6.3.2	Suhdeorientoitunut palautevuorovaikutus.....	56
6.3.3	Ihanteellinen palautevuorovaikutus	57
7	POHDINTA.....	60
7.1	Tulosten tarkastelu ja johtopäätökset.....	60
7.2	Tutkimuksen luotettavuus ja jatkotutkimushaasteet	68
	LÄHTEET	71
	LIITTEET.....	80

1 JOHDANTO

Teknologian kehittymisen, globalisaation sekä monien muiden, kuten taloudellisten ja kulttuuristen, muutosten myötä nykyisessä työelämässä tapahtuvat jatkuvat ja nopeat muutokset edellyttävät organisaatioilta ketteryyttä ja haastavat ne jatkuvaan toimintansa kehittämiseen ja uudistamiseen menestyäkseen kiristyvässä kilpailussa (Alasoini 2015; Billett 2008, 4–6; Eteläpelto, Vähäsantanen, Hökkä & Paloniemi 2017, 6; Tynjälä 2008, 131, 150; Lyly-Yrjänäinen 2018). Tämä puolestaan edellyttää organisaatioissa toimivilta yksilöiltä ja ryhmiltä jatkuvaa itsensä, toimintansa ja osaamisensa kehittämistä (Eteläpelto ym. 2017, 6; Tynjälä 2008, 131). Henkilöstön oppimisen ja kehittymisen tukemisessa johtajuudella on iso merkitys (Collin, Auvinen, Herranen, Paloniemi, Riivari, Sintonen & Lemmetty 2017, 11–12). Työelämän muutokset luovat kuitenkin uusia haasteita ja vaatimuksia johtajuudelle edellyttäen myös siltä uudistumista (Hökkä, Vähäsantanen, Paloniemi & Eteläpelto 2017, 36; Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 14; Mäki 2017, 12).

Muutosten myötä vuorovaikutuksen merkitys on korostunut niin johtajuudessa kuin työssä yleisestikin (Laajalahti 2014, 11). Vuorovaikutus on keskeinen osa tietoperustaista ja asiantuntijakeskeistä työtä (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 14), jossa työskentely tapahtuu usein tiimeissä (Horila 2018, 11–12). Lisäksi johtajuudessa vuorovaikutuksen rooli on ensiarvoisen tärkeä, sillä johtajan ja johdettavan välinen suhde perustuu vuorovaikutukseen ja johtajuus rakentuu vuorovaikutuksessa (Ruben & Gigliotti 2016, 475–476). Toimivan ja laadukkaan vuorovaikutuksen voidaan todeta olevan avainasemassa organisaatioiden menestyksessä (Shockley-Zalabak 2015, 398), mikä puolestaan korostaa vuorovaikutusosaamisen tärkeyttä.

Vuorovaikutusosaamisella on todettu olevan vaikutusta esimerkiksi tiimien suoriutumiseen, tavoitteiden saavuttamiseen ja työtyytyväisyyteen (Horila 2018, 11). Lisäksi työn tulosten, kuten tehtyjen päätösten tai strategioiden, laadun on osoitettu olevan riippuvaisia vuorovaikutusosaamisesta (Shockley-Zalabak 2015, 421–424). Vuorovaikutusosaamisen merkityksen työelämässä on

ennustettu tulevaisuudessa vain kasvavan entisestään (Laajalahti 2014, 11). Näin ollen vuorovaikutusta ja vuorovaikutusosaamista on tärkeää tutkia. Pälli ja Vaara (2013, 5–6) ehdottavatkin, että johtamistutkimuksessa olisi syytä tutkia työyhteisön johtamis- ja vuorovaikutustilanteita. Eri johtamisviestinnän tilanteet edellyttävät vuorovaikutusosaamiselta kuitenkin erilaisia asioita (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 14). Siksi onkin syytä tutkia sitä, mitä eri johtamisviestinnän tilanteet vuorovaikutusosaamiselta edellyttävät.

Samalla kun on todettu, että asiantuntijat kaipaavat saavansa palautetta työstään, on havaittu erityisesti korjaavan palautteen antamisen olevan vähäistä asiantuntijoiden keskuudessa (Mäki 2017, 117, 130). Palautteenannon hankalaksi kokemisen on esitetty johtuvan palautteen kommunikointiin liittyvistä haasteista (Berlin 2008, 2). Esimerkiksi esimiesten on havaittu välttelevän erityisesti korjaavan palautteen antamista pelätessään palautteen johtavan esimiehen ja johdettavan välisen suhteen heikentymiseen (Adams 2004; Leung, Su & Morris 2001). Palautteenannon välttelyn seurauksena voi kuitenkin arvokas kehittämispotentiaali jäädä hyödyntämättä (Silverman, Pogson & Cober 2005, 135). Voidaan siis perustellusti todeta, että palautevuorovaikutuksen ja sen edellyttämän vuorovaikutusosaamisen tutkimukselle on tarvetta. Tämä tutkimus pyrkii osaltaan vastaamaan tähän tarpeeseen selvittämällä, minkälaista ihanteellinen palautevuorovaikutus on sekä minkälaista vuorovaikutusosaamista se edellyttää.

Tässä tutkimusraportissa käydään aluksi läpi tutkimuksen teoreettinen viitekehys esittelemällä tutkimuksen keskeisimmät käsitteet, teoriat ja aihetta koskeva aiempi tutkimustieto. Luvussa neljä esitellään tutkimustehtävä ja tutkimuskysymykset. Luvussa viisi kuvataan tutkimuksen toteuttaminen esitellen tutkimuksen lähtökohdat ja menetelmälliset valinnat sekä aineiston keruun ja analyysin eteneminen. Luvussa kuusi esitellään tutkimuksen tulokset, joiden pohjalta tehtyjä tärkeimpiä johtopäätöksiä ja tutkimuksen käytännön hyötyjä tarkastellaan luvussa seitsemän. Lopuksi käydään läpi tutkimuksen luotettavuuden tarkastelu sekä pohditaan jatkotutkimushaasteita.

2 VUOROVAIKUTUSOSAAMISEN MERKITYS JOHTAJUUDESSA

2.1 Johtajuuden käsite

Johtamisen tutkimus- ja oppikirjallisuudessa perinteisesti erotetaan toisistaan asioiden johtaminen (management) ja ihmisten johtaminen (leadership) (Collin ym. 2017, 67; Lämsä & Päivike 2013; Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 21). Asioiden johtamisessa nähdään korostuvan rakenteiden, toimintaprosessien, toiminnan ja sääntöjen hallinta sekä päätöksenteko ja sen keskeisenä pyrkimyksenä pidetään järjestyksen ja vakauden varmistamista (Lämsä & Päivike 2013, 207). Ihmisten johtaminen eli johtajuus puolestaan liitetään johtajan ja johdettavien väliseen vuorovaikutusprosessiin. Johtajuudessa korostuvat muun muassa muutosten aikaansaaminen, osaaminen ja sen kehittäminen, ihmisiin vaikuttaminen, innostaminen ja innovatiivisuus. (Collin ym. 2017, 67; Lämsä & Päivike 2013, 206–207.)

Rouhiainen-Neunhäuserer (2009, 21) esittää, ettei johtamisessa ole tarkoituksenmukaista erottaa suhde- ja tehtävätasoa toisistaan. Samaan tapaan Sydänmaanlakka (2004, 22) ehdottaa, että kahtiajako asioiden ja ihmisten johtamiseen tulisi kyseenalaistaa ja sen sijaan nähdä ne pikemminkin yhtenä kokonaisuutena. Tällöin johtaminen voidaan käsittää yleisenä prosessina, joka pitää sisällään johtamisen perustehtävät aina organisoinnista ja ongelmanratkaisusta vaikuttamiseen ja päätöksentekoon, oli kyseessä asioiden, ihmisten tai itsensä johtaminen (Sydänmaanlakka 2004, 25). Jäppinen, Kiuttu ja Pöysä-Tarhonen (2011, 201) puolestaan painottavat, ettei johtajuus ole johtajan tai johtamisen käsitteen vastine, vaikka ne usein rinnastetaan toisiinsa. Samaan tapaan tässä tutkimuksessa johtaminen ja johtajuus nähdään erillisinä käsitteinä. Tässä tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita johtajuudesta, ja sen ajatellaan erillisyydestään huolimatta voivan sisältää myös johtamiselle ominaisia piirteitä.

2.2 Johtajakeskeisyydestä suhdenäkökulmaan

Johtajuustutkimuksessa johtajuutta on pidetty pitkään johtajakeskeisenä ilmiönä (Mäki 2017, 10; Ropo 2011, 201). Tälle näkökulmalle tyypillistä on se, että johtaja on tarkastelun keskiössä ja johtajuus nähdään individualistisena toimintana ja yksisuuntaisena vaikuttamisena (Hujala 2008, 14). Tällöin korostuu johtajan rooli aktiivisena toimijana ja tapahtumien liikuttajana, kun taas johdettavat nähdään vaikuttamisen objekteina jääden vastaanottavaan ja suorittavaan rooliin. Johtajakeskeisissä lähestymistavoissa johtajaa on pidetty ratkaisevana tekijänä organisaatiolle ja sen kulttuurille, jolloin tutkimus on painottunut muun muassa johtajan persoonallisuuspiirteiden, johtamiskäyttäytymisen ja kompetenssien tarkasteluun. (Mäki 2017, 10.)

Nykyajan työelämässä johtajuudelta edellytetään usein kuitenkin muuta kuin hierarkkista ja johtajakeskeistä toimintaa (Fairhurst & Connaughton 2014, 8; Ropo 2011, 201), sillä esimerkiksi työn luonne ja sen tekemisen tavat ovat keskeisesti muuttuneet viimeisten vuosikymmenten aikana (Collin ym. 2017, 70; Ropo 2011, 201). Hujala (2008, 13) esittää, että johtajuuden toimintaympäristöissä tapahtuneet muutokset, kuten hierarkioiden madaltuminen ja henkilöstön ymmärtäminen tärkeäksi voimavaraksi organisaatioissa, ovat vaikuttaneet vuorovaikutuksen korostumiseen johtajuuden viimeaikaisissa teorioissa. Johtajuustutkimuksessa painopiste onkin viime aikoina lisääntyvässä määrin siirtynyt johtajakeskeisestä ajattelusta suhdekeskeiseen lähestymistapaan (Fairhurst & Connaughton 2014, 8; Hujala 2008, 13–15; Ropo 2011, 192) ja vuorovaikutuksen merkitys johtajuudessa on tunnistettu (Hujala 2008, 14).

Nykyisin johtajuus tyypillisesti nähdään johtajan ja johdettavan välisenä vuorovaikutussuhteena, johon sisältyy organisaatioon liittyvien tavoitteiden asettaminen ja toteuttaminen (Alvesson & Spicer 2012; Collin ym. 2017, 67). Johtajuudella ei siis tarkoiteta johtajaa, asemaa, kykyä tai toimintaa, vaan sen nähdään syntyvän kulloistenkin toimijoiden ja vallitsevien olosuhteiden mukaan (Jäppinen ym. 2011, 201–202). Esimerkiksi Hujala (2008, 15) käsittää johtajuuden sosiaalisena prosessina, joka rakentuu johtajan ja organisaation jäsen-

ten välisessä vastavuoroisessa vuorovaikutuksessa. Samaan tapaan Lämsä ja Hautala (2004, 206–207) määrittelevät johtajuuden ihmisten välisissä suhteissa rakentuvaksi ilmiöksi, jossa suhteen molemmat osapuolet vaikuttavat johtajuuden rakentumiseen. Sydänmaanlakka (2004, 25) puolestaan määrittelee johtajuuden prosessiksi, jossa yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi johtaja vaikuttaa yksilöön tai useamman yksilön muodostamaan ryhmään. Yhteistä valtaosalle johtajuuden eri määritelmistä on se, että johtajuus käsitetään luonteeltaan ihmisiin vaikuttamisen prosessina (Yukl 2010). Tässä tutkimuksessa johtajuus ymmärretään edellä kuvattuja Hujalan (2008, 15), Lämsän ja Hautalan (2004, 206–207) sekä Sydänmaanlakan (2004, 25) määritelmiä soveltaen ilmiöksi, jonka työyhteisön vuorovaikutussuhteiden osapuolet tuottavat yhdessä keskinäisessä vuorovaikutuksessaan, ja jossa vaikutetaan toisiin yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Näin ollen johtajuuden käsitetään rakentuvan kollektiivisesti, jolloin johtajan lisäksi myös muilla vuorovaikutusprosessin osapuolilla on keskeinen rooli johtajuuden rakentumisessa. Pälli ja Vaara (2013, 5–6) ehdottavat, että johtajuuden tutkimuksessa olisi syytä tutkia työyhteisön johtamis- ja vuorovaikutustilanteita. Kaikkiin näihin vuorovaikutustilanteisiin, joissa johtajuus ilmenee, liittyy johtamisviestintä (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009,92).

2.3 Johtamisviestintä

Samoin kuin johtajuutta, on johtamisviestintää tarkasteltu sekä johtajakeskeisenä ilmiönä että johtajan ja johdettavan välisenä vuorovaikutuksena (Fairhurst 2001, 381; Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 23). Johtamisviestinnän yksilökeskeisissä lähestymistavoissa korostetaan johtajan piirretyyppisiä ominaisuuksia, kognitioita tai kyvykkyyttä käyttää eri johtamistyyplejä (Fairhurst 2001, 381; Fairhurst & Connaughton 2014, 7), jolloin johtamisviestintä käsitetään suhteellisen muuttumattomana ja yksilöön kiinnittyvänä ominaisuutena (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 27). Johtamisviestintä on kuitenkin luonteeltaan relationaalista eli se on sidoksissa vuorovaikutussuhteisiin, sillä sitä ei voi tapahtua

ilman johtajaa ja johdettavaa sekä vuorovaikutusta heidän välillään (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 27).

Johtamisviestintä käsitetään vuorovaikutuksena transformationaalisen johtajuuden teoriassa (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 29), joka pohjautuu Downtonin (1973) ja Burns (1978) poliittisen johtajuuden tutkimuksiin. Transformationaalisen johtajuuden teoriassa on kuvattu johtajan pyrkimystä vaikuttamaan johtajuuteen, joka tukee muutosta sekä motivoi johdettavia kehittymään ja voimaannuttaa heitä oman työnsä johtamiseen (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 30). Autonomiavaalivassa transformationaalisessa johtajuudessa korostuvat älyllinen stimulointi, esimerkillinen toiminta, inspirointi sekä johdettavien ja heidän tarpeidensa yksilöllinen huomiointi (Bass 1999, 10–11; Bass, Avolio, Jung & Berson 2003, 208). Burns (1978, 426) pitää johtaja-johdettavasuhteen ydinolemuksena ihmisten välistä vuorovaikutusta, jonka avulla pyritään yhteiseen päämäärään (Hujala 2008, 45). Vuorovaikutusosaamisella näyttäisikin transformationaalisessa johtajuudessa olevan keskeinen merkitys (Flauto 1999, 95).

Toinen teoria, joka käsittelee johtajuuden johtajan ja johdettavan välisenä vuorovaikutuksena, on johtaja-johdettavasuhteen vaihdantateoria (LMX-teoria, Leader-Member Exchange theory) (Graen & Uhl-Bien 1995, 225; Northouse 2007, 151; Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 28). Sen mukaan johtajuudessa on kyse sosiaalisesta vaihdannasta, joka tapahtuu kahdenvälisessä suhteessa (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 29). Tarkastelun kohteeksi tällöin nousee vuorovaikutussuhde johtajan ja johdettavan välillä sekä sen merkitys johtajuuden rakentumisessa. LMX-teoriassa ajatellaan, että johtaja ja johdettava rakentavat keskenään vuorovaikutuksessa toistensa kanssa yksilöllisen suhteen. (Mäki 2017, 17.) Näin ollen johtajan suhde jokaisen johdettavan kanssa on erilainen, ja suhteiden käsitetään eroavan toisistaan laadultaan vaihdellen korkeasta matalaan (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 29). Suhteiden laadun ajatellaan määrittävän sen mukaan, kuinka läheinen ja epämuodollinen tapa johtajalla ja johdettavalla on suhtautua toisiinsa (Graen & Uhl-Bien 1995). Korkealaatuisille suhteille ominaisia piirteitä ovat kunnioitus, läheisyys, molemminpuolinen

luottamus, tuki ja vähäisempi kontrolli, kun taas matalalaatuisia suhteita kuvastavat vähäinen tuki ja luottamus, muodollisuus sekä ylhäältä alas suuntautuva johtaminen (Berlin 2008, 184–185). Johtaja-johdettavasuhteen vaihdantateoriassa painotetaan suhteen molempien osapuolten vastuuta vuorovaikutussuhteesta sekä molempien aktiivisuuden merkitystä suhteen läheisyyden, keskinäisen kunnioittamisen ja molemminpuolisen luottamuksen kannalta (Graen & Uhl-Bien 1995, 229–230). Johtaja-johdettavasuhteen vaihdantateoriaa on kuitenkin kritisoitu siitä, että se käsittää vuorovaikutussuhteen ennemminkin lineaarisesti syventyvänä jatkumona kuin dynaamisena prosessina, jossa läheisyyden aste voisi vaihdella eri aikoina (ks. Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 29). Johtaja-johdettavasuhteen vaihdantateorian ansiona voidaan puolestaan pitää sitä, että siinä tunnistetaan laadukkaan vuorovaikutuksen merkitys läheisten ja luottamuksellisten vuorovaikutussuhteiden rakentamisessa (Graen & Uhl-Bien 1995, 229–230). Näin ollen vuorovaikutusosaamisella voidaan nähdä olevan merkittävä rooli laadukkaiden vuorovaikutussuhteiden rakentamisessa ja johtamisviestinnässä.

Rouhiainen-Neunhäuserer (2009, 28) määrittelee johtamisviestinnän yksisuuntaisen viestinnän sijaan johtajan ja johdettavan väliseksi vuorovaikutusprosessiksi, jossa määrittävinä tekijöinä johtajan viestinnän lisäksi ovat johdettavan viestintäkäyttäytyminen sekä konteksti. Samaan tapaan tässä tutkimuksessa johtamisviestintä käsitetään vuorovaikutussuhteen osapuolten väliseksi vuorovaikutusprosessiksi. Näin ollen johtamisviestintää ei nähdä ainoastaan yksilöön kiinnittyvänä ominaisuutena tai yksisuuntaisena tiedon siirtona vaan ihmisten välisenä sosiaalisena prosessina, jossa molemmat osapuolet vaikuttavat johtajuuden rakentumiseen. Rouhiainen-Neunhäusererin (2009, 28) määritelmästä poiketen tässä tutkimuksessa ajatellaan, että johtamisviestintää voi ilmetä myös muissa vuorovaikutussuhteissa kuin virallisesti määritellyn johtajan asemassa olevan henkilön ja tämän alaisen välisessä vuorovaikutussuhteessa. Kuten Collin ym. (2017, 69–70) toteavat, johtajuus ei välttämättä toteudu ennalta määrätystä ja virallisesta vuorovaikutussuhteesta, vaan sen sijaan se voi toteutua esimerkiksi erilaisissa sosiaalisissa käytännöissä. Collinin ym.

(2017, 69–70) mukaan johtajuus kuitenkin paikantuu vallan muodossa jollekin henkilölle, mutta tämä vaikutusvaltaa käyttävä henkilö ei kuitenkaan välttämättä ole virallisessa johtajan asemassa toimiva henkilö. Tähän näkemykseen nojaten tässä tutkimuksessa johtajuuden ajatellaan voivan toteutua esimerkiksi myös vertaissuhteissa, mikäli suhteen osapuolten välisessä vuorovaikutusprosessissa vaikutetaan toisiin yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Keskeistä on se, että vuorovaikutuksen tavoitteena on saavuttaa yhteiset, asetetut tavoitteet, sillä juuri tulosorientaatio on yksi johtajuuden ominaispiirteistä, joka tekee eron johtamissuhteiden ja muiden ihmis- ja vuorovaikutussuhteiden välille (Sydänmaanlakka 2004, 126).

Työyhteisö voidaan käsittää vuorovaikutussuhteista koostuvana kokonaisuutena, jolle tyypillisiä interpersonaalaisia vuorovaikutussuhteita ovat esimies-alaisuuhteet, vertaissuhteet ja asiakassuhteet (Sias 2009, 16). Collin ym. (2017, 110) painottavat, että tutkimus tulisi jatkossa kohdistaa organisaatioiden vuorovaikutukseen ja suhteisiin. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan työyhteisön interpersonaalisisuhteissa ilmenevää johtamisviestintää. Mäki (2017, 17) korostaa, että hierarkioiden madaltuessa organisaatioissa ja asiantuntijatyön muuttuessa entistä itseohjautuvammaksi on tullut tarve tutkia esimies-alaisuuhteiden lisäksi myös työntekijöiden välisiä suhteita eli vertaissuhteita. Tähän tutkimukseen työyhteisöjen interpersonaalisisuhteista tarkastelun kohteeksi on valittu molemmat sekä esimies-alaisuuhteet että vertaissuhteet. Asiakassuhteet on puolestaan rajattu tarkastelun ulkopuolelle. Tässä tutkimuksessa painopiste on kasvokkaisessa viestinnässä. Toimiva ja laadukas vuorovaikutus on avainasemassa organisaatioiden menestyksessä (Shockley-Zalabak 2015, 398), mikä korostaa vuorovaikutusosaamisen tärkeyttä, sillä juuri vuorovaikutusosaamisella on keskeinen rooli laadukkaan johtamisviestinnän toteutumisessa (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 11–14). Näin ollen johtamisviestintää tarkastellaan tässä tutkimuksessa vuorovaikutusosaamisen näkökulmasta.

2.4 Vuorovaikutusosaamisen ilmiö

Vuorovaikutusosaamista voidaan pitää yhteistoiminnallisena ilmiönä, sillä viestijä ei voi olla vuorovaikutuksessa kompetentti yksinään ilman yhteyttä sosiaaliseen ympäristöönsä (Laajalahti 2014, 25; Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 20). Vuorovaikutusosaaminen ei siis ole vuorovaikutussuhteesta irrallinen yksilön osaaminen (Wilson & Sabee 2003, 31–35), vaan pikemminkin se paikallistuu vuorovaikutussuhteeseen (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 20) eli sijaitsee vuorovaikutuksen suhdetasolla. Tällöin ajatellaan, että vuorovaikutusosaaminen rakentuu vuorovaikutussuhteen osapuolten välisessä vuorovaikutuksessa. (Laajalahti 2014, 25.) Ilmiönä vuorovaikutusosaamista voidaan pitää myös monimuotoisena, sillä se edellyttää niin tietoa, taitoa kuin motivaatiota (Laajalahti 2014, 22). Vuorovaikutusosaamisen käsitetään muodostuvan vuorovaikutukseen ja viestintään liittyvistä tiedoista, motivaatiosta olla vuorovaikutuksessa toisten kanssa ja viestiä, metakognitiivisista taidoista sekä taidoista, jotka mahdollistavat tarkoituksenmukaisen ja tehokkaan vuorovaikutuskäyttäytymisen. Tämän monimuotoisuuden hahmottamiseksi vuorovaikutusosaamista on analyttisesti eroteltu eri ulottuvuuksien avulla. (Laajalahti 2014, 22–23; Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 31.) Niitä ovat kognitiivinen, behavioraalinen ja affektiivinen ulottuvuus (Spitzberg 1983, 323; Spitzberg 2015, 563).

Vuorovaikutusosaamisen kognitiivisella ulottuvuudella tarkoitetaan viestijän tietoja vuorovaikutuksesta ja viestinnästä sekä näiden tietojen soveltamista käytäntöön (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 31). Voidakseen toimia taitavasti vuorovaikutustilanteessa tulee viestijällä olla niin sisällöllistä kuin käytännöllistä tietoa vuorovaikutustilanteista ja vuorovaikutussuhteista sekä niitä koskevista arvostuksista ja säännöistä (Spitzberg & Cupach 1984, 123–129). Tieto tehokkaasta ja tarkoituksenmukaisesta vuorovaikutuskäyttäytymisestä ei vielä yksistään selitä taitavaa vuorovaikutuskäyttäytymistä, sillä se edellyttää myös tietoa siitä, miten soveltaa tätä tietoa käytännössä (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 32). Taitavan vuorovaikutuskäyttäytymisen nähdään lisäksi edellyttävän metakognitiivisia tietoja ja taitoja (Valkonen 2003, 36–37). Metakognitiivisilla

tiedoilla viitataan tietoisuuteen omista kognitiivisista toiminnoista, kuten ajattelusta, ja käsitykseen itsestä viestijänä (Laajalahti 2014, 23). Metakognitiivisilla taidoilla puolestaan tarkoitetaan taitoa käyttää tätä tietoa vuorovaikutustilanteen arvioinnissa ja oman toiminnan analysoinnissa, suunnittelussa ja säätelyssä (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 32).

Vuorovaikutusosaamisen behavioraalinen ulottuvuus viittaa vuorovaikutuksen näkyvään elementtiin eli viestintäkäyttäytymiseen (Horila 2018, 17). Se pitää siis sisällään vuorovaikutustaidot (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 32), joilla tarkoitetaan tietyssä kontekstissa tarkoituksenmukaisena ja tehokkaana pidetyn vuorovaikutuskäyttäytymisen osoittamista (Spitzberg & Hurt 1987, 29–30; Valkonen 2003, 38). Vuorovaikutustaitoja on jäsennetty lukuisin erilaisin tavoin (Laajalahti 2014, 23). Niitä on esimerkiksi ryhmitelty synnynnäisiin ja opittaviin taitoihin (Valo 1995, 71) sekä nonverbaalisen ja verbaalisen viestinnän taitoihin (Burgoon & Bacue 2003, 179). Lisäksi vuorovaikutustaitoja voidaan jäsentää viestintätilanteiden ja viestinnän funktioiden mukaan (Laajalahti 2014, 23–24; Spitzberg & Cupach 2002, 586–591). Vuorovaikutustaitoja voidaan siis ryhmitellä sen perusteella, minkälaisissa viestintätilanteissa niitä tarvitaan (esimerkiksi haastattelutaidot ja ryhmäviestinnän taidot) ja sen mukaan, minkälaisia viestintätehtäviä niillä toteutetaan (Valo 1995, 73–75). Erilaisia viestintäfunktioita, joiden mukaan vuorovaikutustaitoja voidaan jäsentää, voisivat olla esimerkiksi tuen antaminen ja palautteenanto (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 32–33).

Vuorovaikutusosaamisen affektiivinen ulottuvuus käsitetään viestijän motivaatioksi osallistua vuorovaikutukseen toisten kanssa ja viestiä sekä suhtautumistavaksi vuorovaikutustilannetta ja viestintää kohtaan (Spitzberg & Cupach 2002, 575; Valkonen 2003, 37). Erilaisia viestijän suhtautumisen ilmenemismuotoja voivat esimerkiksi olla rohkeus viestiä, halu kuunnella ja osallistua keskusteluun, myönteiset viestintäasenteet tai viestintäarkeus (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 33; Valkonen 2003, 37). Yksilön suhtautumiseen vaikuttavat monenlaiset tekijät aina itsetunnosta ja itseluottamuksesta vuorovaikutussuhteeseen liittyviin tuntemuksiin. Viestijän suhtautuminen puolestaan

ohjaa sitä, kuinka halukas hän on osallistumaan vuorovaikutustilanteeseen sekä kuinka läheiseksi hän vuorovaikutussuhteen toisen osapuolen kokee. (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 33.)

Vuorovaikutusosaaminen edellyttää siis jokaisen edellä kuvatun ulottuvuuden hallintaa. Näin ollen esimerkiksi pelkkä tieto ei vielä takaa taidokasta vuorovaikutuskäyttäytymistä vaan tarvitaan myös rohkeutta osallistua vuorovaikutukseen, halua toimia taitavasti sekä vuorovaikutustaitoja, joita taidokkaan vuorovaikutuskäyttäytymisen toteuttaminen edellyttää. (Laajalahti 2014, 23.) Tässä tutkimuksessa tarkastelun yksiköksi on rajattu yksilön eli palautteenantajan vuorovaikutusosaaminen. Yksilötasoon rajatusta tarkastelusta huolimatta ymmärretään johtamisviestinnän edellyttämä vuorovaikutusosaaminen Horilan (2018, 38) tavoin relationaalisena ilmiönä eli vuorovaikutuksessa ja vuorovaikutussuhteissa muodostuvana ilmiönä.

2.5 Vuorovaikutusosaamisen kontekstuaalinen luonne

Vuorovaikutusosaamista pidetään kontekstuaalisena ilmiönä (Laajalahti 2014, 14, 35; Valkonen 2003, 47), eli sen nähdään määrittyvän kontekstin perusteella (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 34–35). Vuorovaikutuksen kontekstin ulottuuksiksi on määritelty muun muassa kulttuuri, aika, tilanne, vuorovaikutuksen funktio (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 34) ja vuorovaikutussuhde (Foley & Duck 2006, 441). Rouhiainen-Neunhäusererin (2009, 35) määrittelee kontekstin subjektiiviseksi tulkinnaksi viitekehyksestä, jossa vuorovaikutus toteutuu ja jota vasten vuorovaikutuskäyttäytymisen taitavuutta arvioidaan. Näin ollen ajatellaan, että jokin tietty vuorovaikutuskäyttäytyminen ei ole itsessään tai yleispätevästi tilanteesta toiseen taitavaa vaan vuorovaikutuskäyttäytymisen taitavuus on kontekstista ja tilannekohtaisista tulkinnoista riippuvaista. Toisessa kontekstissa taitavana pidetty vuorovaikutuskäyttäytyminen voi toisessa yhteydessä tulla arvioiduksi taitamattomana. (Valkonen 2003, 34.) Laajalahden (2014, 149) väitöskirjatutkimuksen, jossa selvitettiin tutkijoiden työssään tarvitsemää vuorovaikutusosaamista, tulosten mukaan eri kontekstitekijät asettavat

vuorovaikutusosaamiselle erilaisia vaatimuksia. Näin ollen se, mikä tietyssä yhteydessä on vuorovaikutusosaamista, ei toisessa yhteydessä välttämättä toimi (Laajalahti 2014, 149).

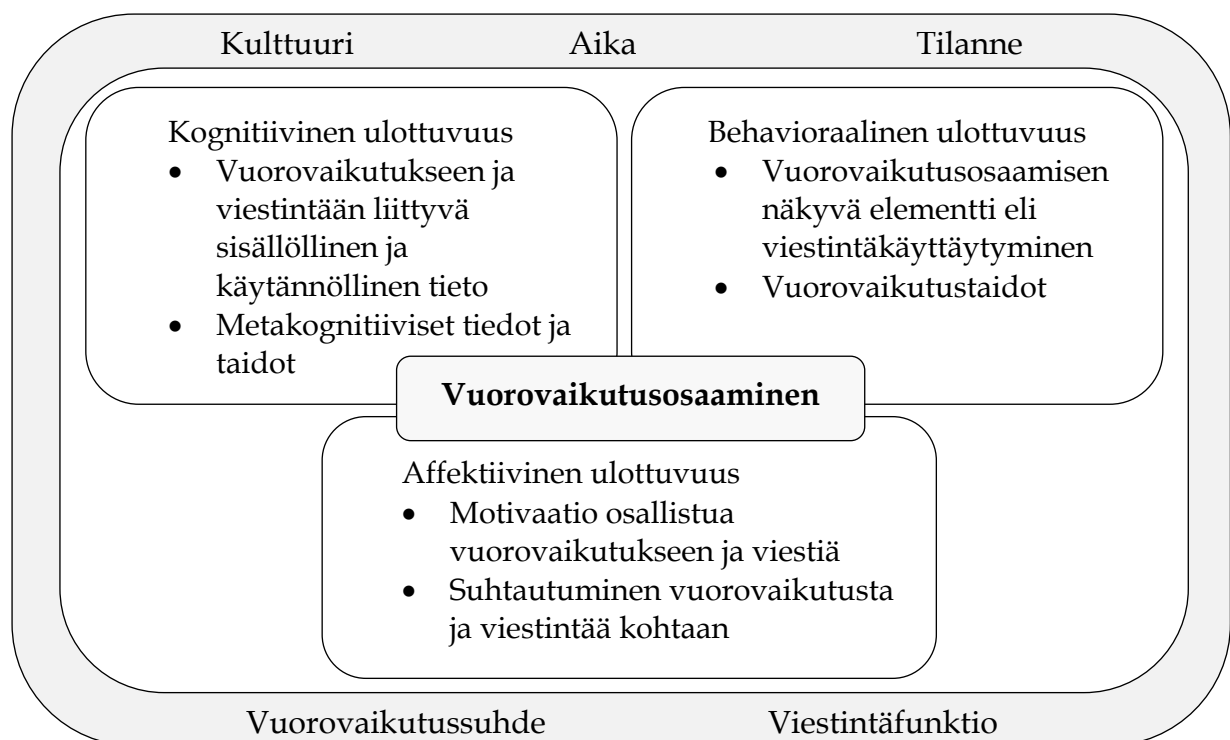
Vuorovaikutuksen kontekstin ulottuvuuksista kulttuuri määrittellään arvoista, uskomuksista, käytännöistä ja arvostuksista muodostuvaksi kokonaisuudeksi, jonka vuorovaikutussuhteen osapuolet tai esimerkiksi organisaation jäsenet jakavat yhdessä (Laajalahti 2014, 36). Organisaatioiden viestintäkulttuuri sekä ohjaa vuorovaikutusta että rakentuu vuorovaikutuksessa (Littlejohn 2002, 176). Organisaation jäsenet muodostavat, ylläpitävät ja muokkaavat keskinäisessä vuorovaikutuksessaan viestintäkulttuuriin liittyviä normeja ja sääntöjä. Tarkoituksellisesti viestintäkulttuurin muodostumiseen voidaan puolestaan vaikuttaa esimerkiksi laatimalla johtamis- ja viestintäjärjestelmiä, sopimalla yhteisistä käytännöistä ja toimintatavoista sekä laatimalla yhteiset arvot. (Barge 1994, 238–240.)

Vuorovaikutusosaamisen kontekstin ulottuvuuksista ajalla tarkoitetaan vuorovaikutuksen kestoa, eli vuorovaikutukseen käytettyä aikaa, sekä vuorovaikutukseen osallistumisen ajoittamista eli vuorovaikutustilanteeseen saapumista ja viestinnän rytmittämistä (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 35). Tilanteella puolestaan tarkoitetaan vuorovaikutuksen tapahtumisen sosiaalista ja fyysistä ympäristöä, joka vaikuttaa muun muassa muodollisuuden asteeseen (Spitzberg & Cupach 2002, 585). Esimerkiksi käytävä- ja palaverikeskusteluilla voidaan ajatella olevan erilaiset säännöt, jotka määrittelevät taitavan vuorovaikutuskäyttäytymisen erilaiseksi (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 35).

Vuorovaikutusosaamisen taitavuus määrittellään lisäksi vuorovaikutussuhteessa (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 34). Koska jokainen vuorovaikutussuhde on erilainen luonteeltaan ja läheisyyden asteeltaan (Mäki 2017, 17), myös vuorovaikutusosaamiseen liitettävät arvostukset vaihtelevat eri suhteiden välillä (Spitzberg & Cupach 2002, 584–585). Esimerkiksi ystävyys-suhteisiin ja ammatillisiin suhteisiin voidaan ajatella liittyvän erilaisia odotuksia (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 34–35). Myös vuorovaikutuksen funktio asettaa omat arvostuksensa ja norminsa sille, minkälaista vuorovaikutuskäyttäytymistä pide-

tään kulloinkin taitavana (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 35). Vuorovaikutuksen funktiolla tarkoitetaan tarkoitusta tai tehtävää, jota varten viestintää toteutetaan. Viestinnän päämäärä on erilainen esimerkiksi neuvoteltaessa kuin sosiaalista tukea osoittaessa. (Laajalahti 2014, 36.)

Vuorovaikutuksen konteksti eli kulttuuri, aika, tilanne, vuorovaikutussuhde ja viestintäfunktio vaikuttavat siis vuorovaikutukselle asetettaviin tavoitteisiin sekä vuorovaikutuskäyttäytymisen arviointiin (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 35), ja määrittävät näin vuorovaikutusosaamista tilannekohtaisesti. Vuorovaikutusosaamisen ulottuvuudet ja kontekstitekijät on koottu kuvioon 1.



KUVIO 1. Vuorovaikutusosaamisen ulottuvuudet ja kontekstitekijät

Laajalahden (2014, 33) mukaan vuorovaikutusosaamisen tutkimukselle on tarvetta erityisesti erilaisissa työelämän vuorovaikutustilanteissa. Tämä tutkimus pyrkii osaltaan vastaamaan tähän tarpeeseen tutkimalla vuorovaikutusosaamista viestintäfunktioista palautteen kontekstissa. Koska erilaisissa johtamisviestintätilanteissa edellytetään erilaista vuorovaikutusosaamista (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 14), on tarpeen tarkastella sitä, minkälaista vuorovaikutusosaamista juuri palautetilanteet edellyttävät ja minkälaisia erityispiirteitä vuorovaikutusosaaminen palautteen kontekstissa saa.

3 PALAUTE TYÖYHTEISÖSSÄ

3.1 Palaute työelämän kontekstissa

Palautetta on määritelty tutkimuksissa monin tavoin (Frandsen & Millis 1993; Roos-Cabrera 2014). Ilgen, Fisher ja Taylor (1979, 350) määrittelevät palautteen yhdeksi vuorovaikutusprosessin erityistyyppiksi, jossa lähettäjä eli palautelähde välittää vastaanottajalle viestin, joka sisältää tietoa vastaanottajasta. Annetin (1969) mukaan palaute yksinkertaisimmillaan tarkoittaa yksilön vastaanottamaa tietoa koskien omaa aiempaa toimintaansa. Ilgen ym. (1979, 351) täsmentävät palautteen olevan tietoa aiemman toiminnan tarkoituksenmukaisuudesta. Greller ja Herold (1975) puolestaan määrittelevät palautteen tiedoksi, joka kertoo työprosessin etenemisestä ja työn vaatimusten saavuttamisesta. Samaan tapaan Ranki (1999, 95) esittää palautteen tarkoittavan tietoa työssä edistymisestä ja tuloksista. London ja Sessa (2006, 304) käsittävät palautteen toimintaa, prosessia tai tapahtumaa koskevan korjaavan tai arvioivan tiedon välitykseksi. Berlin (2008, 52–53) on puolestaan tarkastellut palautetta palautetapahtuman näkökulmasta ja määritellyt palautetapahtuman pitävän sisällään palautteenantajan ja vastaanottajan, vuorovaikutuksen, kontekstin sekä palautteen seuraukset. Työelämän kontekstissa palautteella yleensä tarkoitetaan työprosessia, työskentelytapoja, työn tuloksia tai käyttäytymistä koskevaa ja arvioivaa tietoa (Roos-Cabrera 2014).

Palautetta on tutkittu useilla eri tieteenaloilla, kuten psykologian, johtamisen ja viestinnän tieteenaloilla (Berlin 2008, 9; Sully De Luque & Sommer 2000, 831). Erityisesti palautteen vaikutukset käyttäytymiseen ja palautteen yhteys työsuorituksiin, työmotivaatioon ja työtyytyväisyyteen ovat olleet tutkijoiden kiinnostuksen kohteena jo vuosisadan ajan (Baker & Buckley 1996, 21; Berlin 2008, 15; Fairhurst 2001, 401). Työyhteisö- ja organisaatiokontekstissa palaute-tutkimus on kohdistunut esimerkiksi palautelähteisiin (esim. Steelman, Levy & Snell 2004), työntekijöiden palauteorientaatioihin (esim. Dahling, Chau &

O'Malley 2012; Gregory & Levy 2012), työntekijöiden palautteen etsimiseen vaikuttaviin tekijöihin (esim. De Stobbeleir, Ashford & Buyens 2011; Vandewalle 2003) sekä organisaatioiden palautekulttuurin (esim. London & Smither 2002), 360° -palautemenetelmän (esim. Atwater & Brett 2005; Maylett 2009) ja palautteenannon tyylin vaikutuksiin (esim. O'Malley & Gregory 2011).

Palautetta näyttää olevan tutkittu pääosin määrällisen tutkimuksen menetelmin. Lisäksi suurimmassa osassa palautetutkimuksista pääpaino on ollut palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen liittyvissä sisäisissä psykologisissa prosesseissa itse palauteprosessin jäädessä vähäisemmälle huomiolle (Fairhurst 2001, 401). Onkin ehdotettu, että psykologisesti orientoituneen palautetutkimuksen rinnalle tulisi tuoda systeemistä näkökulmaa, jossa fokus on muun muassa palautteen keskustelukäytännöissä, sekä merkityspainotteista viestinnän näkökulmaa, mikä huomioi palautteen sosiaalisesti rakentuvan puolen (Cusella 1987; Fairhurst 2001, 409, 412).

3.2 Palautetilanteen osapuolet vastavuoroisina toimijoina

Palautetutkimuksen kentällä valtaosa tutkimuksista näyttää keskittyvän tarkastelemaan ylhäältä alaspäin suuntautuvaa palautetta. Näissä tutkimuksissa esimies asetetaan aktiiviseen palautteenantajan rooliin ja alainen passiiviseen palautteen vastaanottajan rooliin eli esimiehen vaikuttamisen kohteeksi. (Berlin 2008, 3.) Tällöin alaisen tehtäväksi jää vain joko hyväksyä tai hylätä esimiehen antama palaute. Monissa näistä tutkimuksista on selvitetty syy-seuraus-suhteita tarkastelemalla sitä, minkälaisia edistäviä tai heikentäviä vaikutuksia esimiehen antamalla positiivisella tai negatiivisella palautteella on alaisen työsuoritukseen. (Berlin 2008, 3; London, Larsen & Thisted 1999.) Vähäisemmäksi näyttävät jääneet tutkimukset, joissa alaisella on käsitetty olevan aktiivisen toimijan rooli palautetilanteessa.

Tutkimuksissa on kuitenkin havaittu, ettei alainen hyödynnä palautetta kyseenalaistamatta sitä (Steelman & Rutkowski 2004, 6). Sen sijaan alainen aktiivisesti tulkitsee ja luo merkityksiä palautteelle (Berlin 2008, 175–177) sekä voi

myös itse antaa (Keskinen 2005, 39), etsiä tai pyytää sitä (Ashford & Cummings 1983; Berlin 2008, 52) sen sijaan, että vain passiivisesti odottaisi saavansa palautetta. Palautteen pyytämistä ja antamista pidetäänkin alaistaitoina (Keskinen 2005, 40). Lisäksi kollegat voivat toimia toisilleen palautteenantajina (Steelman & Rutkowski 2004). Alainen tulisikin nähdä aktiivisena ja tasavertaisena toimijana palautetapahtumassa, mikä istuu paremmin myös nykyiseen johtajuuskemeykseen.

Tässä tutkimuksessa palautetta tarkastellaan vuorovaikutuksen näkökulmasta ymmärtäen palautetapahtuma edellä kuvatun johtamisviestinnän määritelmän mukaisesti vuorovaikutussuhteen osapuolten väliseksi vuorovaikutusprosessiksi, jossa molemmat osapuolet vaikuttavat johtajuuden rakentumiseen. Palaute käsitetään Roos-Cabreran (2014) määritelmää soveltaen kyseisen vuorovaikutusprosessin osapuolten keskenään jakamaksi, arvioivaksi tiedoksi, joka liittyy työhön, työprosesseihin, työskentelytapoihin, työn tuloksiin tai käyttäytymiseen ja toimintaan työssä. Tässä tutkimuksessa palautetapahtuman molemmat osapuolet ymmärretään vuorovaikutusprosessiin vastavuoroisesti vaikuttavina toimijoina, jotka voivat yhdessä vuorovaikutuksessa toistensa kanssa jakaa todellisuutta ja luoda yhteisiä merkityksiä (Berlin 2008, 13).

3.3 Laadukkaan palautevuorovaikutuksen keskeinen asema palauteprosessin onnistumisessa

Berlinin (2008, 164) mukaan palauteprosessin onnistumisen kannalta kriittinen tekijä on palautteen kommunikointitapa. Myös Steelman, Levy ja Snell (2004) ovat todenneet palautteen antamistavan olevan keskeinen vaikuttava tekijä palautteen merkityksellisyydelle. Steelman ja Rutkowski (2004) havaitsivat tutkimuksessaan, etteivät alaiset hyödynnä työsuorituksensa parantamiseksi esimiehen antamaa palautetta kyseenalaistamatta sitä. Tapa, jolla palaute annettiin, oli yhteydessä siihen, kuinka halukkaita he olivat muuttamaan toimintaansa (Steelman & Rutkowski 2004). Monien tutkimusten mukaan palautteen antaminen, erityisesti korjaavan palautteen ollessa kyseessä, koetaan haastavaksi työ-

yhteisöissä niin johtajien kuin työntekijöidenkin taholta ja näin ollen palautteen antamista vältellään ja viivytellään tai palautetta jopa vääristellään (ks. esim. Benedict & Levine 1988, 507; Berlin 2008, 1–2; Bezuijen, van Dam, van den Berg & Thierry 2010; Sias 2009, 27–28). Palautteen sivuuttamisella voi kuitenkin olla vakavia seurauksia sekä organisaatiolle että yksilöille, esimerkiksi arvokkaan kehittymispotentiaalin jäädessä hyödyntämättä (Berlin 2008, 2; Silverman, Pogson & Cober 2005, 135). Berlin (2008, 2) toteaa, että palautteen antamisen kokeminen hankalaksi kuvastavaa palautteen kommunikoinnin haasteita ja niiden tiedostamista. Olisikin ensiarvoisen tärkeää lisätä tietoa laadukkaasta palautevuorovaikutuksesta ja sen edellyttämästä vuorovaikutusosaamisesta, jotta näitä haasteita voitaisiin ratkaista. Palautevuorovaikutus ymmärretään tässä tutkimuksessa Airan (2012, 20) tavoin ihmisten väliseksi merkitysten jakamiseksi, vaihtamiseksi, luomiseksi ja neuvottelemiseksi.

Vaikka palautetta on tutkittu paljon ja sujuvan vuorovaikutuksen on todettu olevan keskeistä palauteprosessin onnistumiselle, on palautevuorovaikutus ja palautteen kommunikointi jääneet tutkimuksissa vähäiselle huomiolle (Berlin 2008, 4). Palautteenannon tapoja ja palautevuorovaikutusta on aiemmin tutkittu lähinnä vain psykologiassa. Esimerkiksi Lejon, Vieno, Kykyri ja Holma (2015, 4, 21) havaitsivat tarkastellessaan psykologin ja potilaan välisiä palautekeskusteluja kolme erilaista palautteenannon tapaa, joita olivat yksipuolinen palautteenanto, kutsuva palautteenanto ja palautteen yhdistäminen potilaan aiemmin kertomaan. Työelämä- ja johtamistutkimuksessa palautevuorovaikutuksen tarkastelu on puolestaan jäänyt vähäiseksi (Berlin 2008, 4). Tällä tutkimuksella pyritään täyttämään tätä tutkimusaukkoa lisäämällä ymmärrystä työyhteisön jäsenten välisestä laadukkaasta palautevuorovaikutuksesta. Lisäksi tutkimuksella pyritään tuottamaan tietoa laadukkaasta palautevuorovaikutuksen edellyttämästä vuorovaikutusosaamisesta työyhteisöjen avuksi palautteen kommunikoinnin haasteisiin.

4 TUTKIMUSTEHTÄVÄ JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Tässä tutkimuksessa tutkittiin johtamisviestinnän tilanteissa ilmenevää vuorovaikutusta ja sen edellyttämää vuorovaikutusosaamista asiantuntijaorganisaatiossa. Johtamisviestinnän funktioista tarkastelun kohteeksi rajattiin palaute. Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata ja ymmärtää työyhteisön jäsenten välistä eli esimies-alaisuhteissa ja vertaisuhteissa ilmenevää palautevuorovaikutusta ja sen edellyttämää vuorovaikutusosaamista asiantuntijoiden näkökulmasta. Tarkastelun kohteena olivat asiantuntijoiden ja esimiesten näkemykset ihanteellisesta palautevuorovaikutuksesta ja sen edellyttämästä vuorovaikutusosaamisesta. Tämän tutkimuksen tutkimuskysymykset täsmentyivät lopulliseen muotoonsa aineiston analyysin yhteydessä. Tutkimuskysymykset ovat:

1. Minkälaista on ihanteellinen palautevuorovaikutus asiantuntijoiden näkemysten mukaan?
2. Minkälaista vuorovaikutusosaamista onnistunut palautevuorovaikutus edellyttää asiantuntijoiden näkemysten mukaan?

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

5.1 Tutkimuksen lähestymistapa ja tieteenfilosofiset lähtökohdat

Tämän tutkimuksen lähestymistapaa voidaan luonnehtia laadulliseksi. Tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata ja ymmärtää työyhteisön jäsenten välistä ihanteellista palautevuorovaikutusta ja sen edellyttämää vuorovaikutusosaamista. Laadullinen tutkimusote valittiin ymmärtämään ja kuvaamaan pyrkivän tutkimustavoitteen sekä tutkittavan ilmiön luonteen vuoksi (Tuomi & Sarajärvi 2018, 25). Laadullinen tutkimusote soveltuu menetelmäksi silloin, kun ollaan kiinnostuneita tutkimaan abstrakteja, näkymättömiä tai ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa ilmeneviä ilmiöitä (Puusa & Juuti 2010, 31). Johtajuus, johtamisviestintä ja vuorovaikutusosaaminen ymmärretään tässä tutkimuksessa tällaisina abstrakteina ilmiöinä, jotka ilmenevät ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Laadullisessa tutkimuksessa tavoitteena ei niinkään ole tavoittaa totuutta, vaan pikemminkin tuoda esiin ihmisten toiminnasta välittömän havainnon ulottumattomissa olevia asioita (Vilka 2015, 118–121). Pyrkimyksenä on siis tavoittaa tutkittavien näkemykset ilmiöstä, jota tutkitaan (Kiviniemi 2018, 62). Tässä tutkimuksessa oltiin kiinnostuneita tutkimaan ihanteellista palautevuorovaikutusta ja sen edellyttämää vuorovaikutusosaamista asiantuntijoiden ja esimiesten näkökulmasta. Näin ollen tavoitteena oli tuoda esiin tutkittavien näkemyksiä tutkittavasta ilmiöstä, minkä vuoksi tarkastelun kohteena olivat näkemykset ja merkitykset, joita asiantuntijat ja esimiehet antoivat kokemuksilleen koskien palautevuorovaikutusta.

Tutkimusstrategialtaan tätä tutkimusta voidaan pitää tapaustutkimuksena. Pattonin (2015, 534–535) mukaan tapaustutkimuksen tapaukset voivat olla yksilöitä, ryhmiä, organisaatioita tai kulttuureja. Tässä tutkimuksessa tutkimuksen kohteena oli yksi asiantuntijaorganisaatio. Tapaustutkimukselle tyypillistä on se, että ilmiötä tutkitaan sen todellisissa konteksteissa (Eskola & Suo-

ranta 1998, 48). Tämän tutkimuksen aineiston keruu toteutettiin tutkimukseen osallistuneessa organisaatiossa eli ympäristössä, jossa tutkittava ilmiö todellisuudessa ilmenee. Tässä tutkimuksessa tarkoituksena oli tapaustutkimukselle ominaisesti kuvata tutkittavaa ilmiötä tutkittavien näkökulmasta (Laine, Bamberg & Jokinen 2007, 31).

Tieteenfilosofisesti tämän tutkimuksen voidaan nähdä painottuvan sosiaaliseen konstruktionismiin. Johtajuus ja johtamisviestintä voidaan käsittää sosiaalisesti konstruoitavina ilmiöinä, koska ne ymmärretään prosesseiksi, jotka rakentuvat ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa (Fairhurst & Grant 2010, 175). Samaan tapaan myös vuorovaikutusosaaminen ymmärretään vuorovaikutuksessa ja vuorovaikutussuhteissa sosiaalisesti konstruoitavana ilmiönä (Horila 2018, 38). Tämän tutkimuksen tarkastelun kohteeksi on rajattu palautevuorovaikutus, jossa johtajuuden nähdään rakentuvan, ja vuorovaikutusosaaminen, joka rakentuu vuorovaikutuksessa. Näin ollen tämän tutkimuksen tieteenfilosofian voidaan nähdä pohjautuvan sosiaaliseen konstruktionismiin, jonka mukaan todellisuus ja sen ilmiöt rakentuvat sosiaalisessa ja kielellisessä vuorovaikutuksessa. Tämän tieteenfilosofisen suuntauksen mukaan todellisuus, sen rakenne ja ilmiöt sekä tieto ovat tietyn kulttuurin ja yhteisön luomia ihmisten rakentaessa ymmärrystä vuorovaikutuksessa. (Juuti 2006, 87–88.) Sosiaalinen konstruktionismi ei kuitenkaan kiistä ihmisestä riippumattoman, fyysisen maailman olemassaoloa, vaan pikemminkin painottaa sitä, että fyysinen maailma näyttäytyy ihmisille aina merkitysten kautta, joita ihmiset yhdessä keskinäisessä vuorovaikutuksessaan luovat (Hujala 2008, 22; Stainton Rogers 2003, 28).

5.2 Tutkimukseen osallistujat

Tutkimukseen osallistujina oli yhteensä kuusi asiantuntijaa ulkoistus- ja konsultointipalveluja tarjoavasta asiantuntijaorganisaatiosta. Organisaatiolla on useita toimipisteitä Suomessa ja ulkomailla. Niissä työskentelee yhteensä noin 3000 työntekijää. Tutkimukseen osallistujat olivat yhden Suomessa sijaitsevan

toimipisteen kolmesta eri tiimistä. Kustakin tiimistä tutkimukseen osallistui yksi esimies ja yksi asiantuntija. Osallistujiksi haluttiin valita sekä esimiehiä että heidän alaisiaan, sillä tarkoituksena oli saada esiin palautetapahtuman molempien osapuolten näkökulmat mahdollisimman monipuolisen ymmärryksen saavuttamiseksi tutkittavasta ilmiöstä. Rouhiainen-Neunhäuserer (2009, 185) esittääkin, että johtajuudessa tarvittavaa vuorovaikutusosaamista tulisi tutkia selvittämällä molempien sekä johtajien että alaisten näkemyksiä syvällisemmän ymmärryksen muodostamiseksi.

Tiimien koot vaihtelivat neljästä kuuteen asiantuntijaan ja tiimien tehtävät käsittivät HR-palvelut, rekrytoinnin sekä konsultoinnin ja valmennuksen. Tutkimukseen osallistujat olivat sekä naisia että miehiä ja heidän työkokemuksensa vaihtelivat 9 vuodesta yli 40 vuoteen. Neljällä heistä oli maisterin tutkinto. Organisaatiota, tiimejä ja haastateltavia ei voida kuvata tämän yksityiskohtaisemmin tutkimuseettisistä syistä johtuen sekä organisaation ja yksittäisten haastateltavien anonymiteetin turvaamiseksi.

Tutkijan henkilökohtainen kiinnostus johtajuutta, johtamisviestintää ja työyhteisön vuorovaikutusta kohtaan erityisesti HR- ja konsultointityön parissa ohjasi tutkittavan organisaation valintaa. Organisaatio valittiin tutkimuksen kohteeksi, koska oltiin kiinnostuneita tutkimaan johtamisviestintää ja vuorovaikutusta HR-alalla toimivassa asiantuntijaorganisaatiossa, jossa työskennellään tiimeissä matalahierarkkisessa työyhteisössä. Organisaatiota lähestyttiin sähköpostitse lähettämällä kutsu osallistua tutkimukseen. Kutsussa oli kuvattu tutkimuksen tavoite, aineistonkeruutapa sekä pyyntö haastatella kolmea esimiestä ja kolmea alaista. Haastateltavat valikoituivat siten, että organisaation yhteyshenkilö välitti kutsun organisaation sisällä eteenpäin, minkä jälkeen kutsun perusteella kuusi vapaaehtoista halukasta osallistujaa ilmoittautui tutkimukseen.

5.3 Aineiston keruu

Tutkimuksen aineisto kerättiin kesäkuussa 2017 tutkimukseen osallistuneen organisaation tiloissa osallistuvan havainnoinnin ja yksilöllisten teemahaastatteluiden avulla. Hirsjärven ja Hurmen (2015, 38) mukaan menetelmien yhdistäminen tuottaa toisiaan täydentävää tietoa mahdollistaen laajempien näkökulmien esille tulon ja lisää näin ollen tutkimuksen luotettavuutta verrattuna vain yhden menetelmän käyttämiseen. Aineiston keruun ensimmäinen vaihe oli osallistuva havainnointi, jota jatkettiin myös toisessa vaiheessa teemahaastatteluiden toteuttamisen välissä. Havainnointi toteutettiin osallistumalla tutkittavien arkeen vajaan viikon ajan tavallista työntekoa, käytäväkeskusteluja ja palaverieja seuraamalla. Havainnointi soveltuikin vuorovaikutuksen tutkimiseen, sillä aidon vuorovaikutuksen tavoittamiseksi on olennaista tutkia luonnollisia tilanteita, joissa vuorovaikutusta todellisuudessa tapahtuu (Hirsjärvi & Hurme 2015, 38).

Alkuperäisenä tarkoituksena oli hyödyntää havainnoinnilla kerättyä aineistoa palautevuorovaikutuksen kuvailussa. Lopulta haastatteluun kerätystä aineistosta tuli niin runsas ja kattava, että havainnointiaineiston analysointiin ei tämän tutkimuksen puitteissa ollut riittävästi ajallisia resursseja. Lopullinen tutkimuksessa hyödynnetty aineisto koostui kolmen asiantuntijan ja kolmen esimiehen yksilöhaastatteluista. Havainnointi tarjosi kuitenkin tässä tutkimuksessa hedelmällisen aineiston haastatteluiden suunnittelun avuksi. Havainnointi voikin toimia osana haastatteluun valmistautumista (Aarnos 2015, 167), sillä havainnoidessa voi ilmetä teemoja, joita ei muuten tulisi huomioineeksi, mikä näin ollen tuo lisäarvoa haastattelun suunnitteluun (Mikkola 2006, 77). Samaan tapaan tässä tutkimuksessa havainnoinnin ansiosta haastattelurunkoon sisällytettiin teemoja, jotka ilman havainnointia olisivat jääneet huomiotta. Haastattelurungon (ks. Liite 1) teemat suunniteltiin aiempaan palautetta käsittelevään tutkimustietoon ja havainnointiaineistoon perustuen.

Haastattelu valittiin aineistonkeruumenetelmäksi, koska tarkoituksena oli tarkastella palautevuorovaikutusta ja sen edellyttämää vuorovaikutusosaamista

tutkimukseen osallistujien näkökulmasta. Toisin sanoen tavoitteena oli saada esiin tutkimukseen osallistujien näkemyksiä ihanteellisesta palautevuorovaikutuksesta ja sen edellyttämästä vuorovaikutusosaamisesta. Laajalahden (2014, 34) mukaan vuorovaikutusosaamisesta tarvitaan tietoa kysymällä siitä ihmisiltä itseltään. Haastattelu soveltui tähän tarkoitukseen, sillä sen avulla on mahdollista tavoittaa haastateltavien kokemukset ja heidän niille antamansa merkitykset, joita pelkällä havainnoinnilla olisi mahdoton tavoittaa (Hirsjärvi & Hurme 2015, 35; Mikkola 2006, 88). Lisäksi haastattelu aineistonkeruumenetelmänä mahdollistaa tutkittaville aktiivisen subjektin roolin tutkimustilanteessa eli sallii tutkittavien ilmaista itseään ja ajatuksiaan omin sanoin ja mahdollisimman vapaasti (Hirsjärvi & Hurme 2015, 35), minkä voidaan nähdä edesauttavan tutkittavien näkökulman tavoittamista tutkittavasta ilmiöstä.

Teemahaastattelulle tyypillistä on se, että käsiteltävät aihepiirit eli teemat on valittu etukäteen ja jokaisessa haastattelussa on tarkoitus käydä teemat läpi, mutta niiden järjestys ja kysymistapa voivat vaihdella (Eskola & Vastamäki 2015, 29; Tuomi & Sarajärvi 2018, 65). Tämä tuo Mikkolan (2006, 88) mukaan vapautta haastattelun etenemiseen. Tutkimuksessa pyrittiin tätä haastattelun tuomaa joustavuutta hyödyntäen saavuttamaan haastateltavien näkökulmat tutkittavasta ilmiöstä keskittymällä kuuntelemaan aktiivisesti haastateltavien kertomuksia ja kuljettamalla haastattelua eteenpäin sen mukaan, mitä he toivat esiin. Jokainen haastattelu aloitettiin kysymällä lyhyesti työhistoriasta, jonka jälkeen kysyttiin haastateltavan käsitystä palautteesta yleisesti. Aloitusosion tarkoituksena oli kerätä taustatietoa analysoinnin tueksi ja luoda haastateltaville rento ja turvallinen ilmapiiri. Tämän jälkeen haastateltavia pyydettiin kertomaan itselle merkityksellisestä palautekokemuksesta, minkä tarkoituksena oli antaa haastateltavien tuoda vapaasti esiin tärkeäksi kokemiaan näkemyksiä heidän työuransa aikana kokemasta merkityksellisestä palautekokemuksesta. Tämän kysymyksen jälkeen jokaisessa haastattelussa edettiin yksilöllisesti haastateltavien esiin tuomien näkemysten mukaan edeten pitäen kuitenkin huolta siitä, että jokaisessa haastattelussa käytiin läpi samat, etukäteen suunnitellut teemat. Kaikki teemat käytiin siis läpi jokaisessa haastattelussa, mutta

teemojen järjestys ja kysymysten muoto vaihtelivat tilanteen mukaan (Eskola & Vastamäki 2015, 29; Tuomi & Sarajärvi 2018, 65).

Haastattelun etuna on se, että se jättää tilaa yllätyksille ja mahdollistaa aineiston keruun suuntaamisen vielä itse haastattelutilanteessa, koska siinä ollaan välittömässä kielellisessä vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa (Hirsjärvi & Hurme 2015, 34). Tämä mahdollistaa myös väärintulkinnan riskien vähentämisen, sillä tutkija ja tutkittava voivat haastattelutilanteessa puolin ja toisin varmistaa tulkintansa paikkansapitävyyttä (Tuomi ja Sarajärvi 2018, 63). Lisäksi haastateltaville on mahdollista esittää tarkentavia kysymyksiä ja pyytää perusteluja vastausten selvennykseksi ja saadun tiedon syventämiseksi (Hirsjärvi & Hurme 2015, 35). Tällä tavoin toimittiin myös tämän tutkimuksen haastatteluita toteutettaessa. Kaikki kuusi haastattelua äänitettiin ja ne vaihtelivat kestoltaan 18 minuutista 1 tuntiin ja 18 minuuttiin.

5.4 Aineiston analyysi

Haastattelujen toteuttamisen jälkeen äänitteet muutettiin tekstimuotoon litte-roimalla eli kirjoittamalla haastattelut auki sanatarkasti. Kaiken kaikkiaan litte-roitua tekstiä oli yhteensä 94 sivua (fontti Times New Roman, fonttikoko 12, riviväli 1,5). Aineiston analyysi toteutettiin kaksivaiheisesti siten, että ensimmäisessä vaiheessa aineisto analysoitiin teemoitteluanalyysin keinoin ja analyysin toinen vaihe toteutettiin tyypittelemällä.

Aineiston analyysin ensimmäisen vaiheen analyysimenetelmäksi valittiin teemoitteluanalyysi, joka toteutettiin Braunin & Clarken (2006, 87) esittelemän tavan mukaisesti. Eskola ja Suoranta (1998) kuvaavat teemoittelua tulkitsevaksi tutkimukseksi, jonka onnistuminen edellyttää aineiston ja teorian välistä vuoropuhelua. Näin ollen toteutettua analyysia voidaan luonnehtia teoriaohjauksiksi, sillä vaikka analyysi ei suoraan pohjautunut aiempaan teoriaan, oli analyysillä sen myöhemmissä vaiheissa joitakin teoreettisia kytkentöjä. Aineiston analyysissa edettiin aluksi aineistolähtöisesti, mutta sen myöhemmissä vaiheissa käytiin vuoropuhelua aineiston ja teorian välillä. Tällä tavalla etenevää

analyysia Tuomi ja Sarajärvi (2018, 81–82) kuvaavat teoriaohjaavaksi analyysiksi.

Braunin ja Clarken (2006, 87) kuvaama teemoittelun prosessi etenee kuuden vaiheen kautta, joita noudattaen tämän tutkimuksen aineisto analysoitiin. Koska aineisto oli tutkijan itse keräämä ja litteroima, oli analyysia aloittaessa aineistosta ehtinyt muodostua jo alustava käsitys, jonka pohjalta teemoittelun todettiin soveltuvan tämän tutkimuksen aineiston analyysimenetelmäksi. Analyysin ensimmäisessä vaiheessa perehdyttiin tutkimusaineistoon syvällisemmin lukemalla jokainen litteroitu haastattelu yksitellen läpi useita kertoja kokonaiskuvan muodostamiseksi. Tuomen ja Sarajärven (2018, 91) mukaan laadullisessa analyysissä on tärkeää aluksi määrittää tutkimustehtävän ja aineiston laadun perusteella analyysiyksikkö, joka voi olla sana, lause tai useita lauseita sisältävä ajatuskokonaisuus. Analyysiyksiköksi valittiin aineistoon perehtymisen pohjalta yhden ja useamman lauseen muodostamat ajatuskokonaisuudet. Aineistosta pyrittiin tässä vaiheessa ilman ennako-odotuksia tunnistamaan merkityksiä ja toistuvia aiheita muistiinpanoja tehden (Braun & Clarke 2006, 87). Näistä aineistolähtöisesti poimituista ajatuskokonaisuuksista luotiin erilliselle tekstitiedostolle lista alustavista ideoista, joiden tulkittiin olevan tutkimustehtävän kannalta olennaisia asioita.

Teemoitteluanalyysin toisessa vaiheessa koko aineisto on tarkoitus koodata systemaattisesti läpi jäsentäen aineiston koodien mukaan. Koodeilla aineistosta osoitetaan tutkimustehtävän kannalta merkityksellisiä merkitysisältöjä. (Braun & Clarke 2006, 88–89.) Koodaus toteutettiin aineistolähtöisesti käymällä koko aineisto systemaattisesti läpi. Tavoitteena oli tunnistaa aineistosta tutkimustehtävän kannalta olennaiset merkitysisällöt, joista osa selkeästi toistui läpi aineiston. Koodauksessa apuna käytettiin eri värisiä fontteja tekstin käsittelyohjelmassa sekä sovellettiin Tuomen ja Sarajärven (2018, 92) kuvaamaa aineiston pelkistämistä, jossa aineistosta tunnistettuja merkitysisältöjä ja ajatuskokonaisuuksia edustavat alkuperäisilmaukset tiivistetään niitä kuvaaviksi pelkistetyiksi ilmauksiksi. Näitä pelkistettyjä ilmauksia käytettiin koodeina.

Taulukossa 1 on havainnollistettu sitä, miten pelkistettyjä ilmauksia muodostettiin.

TAULUKKO 1. Esimerkki pelkistetyn ilmauksen muodostamisesta.

Alkuperäisilmaus	Pelkistetty ilmaus
<i>"Se, miten mä suhtaudun, lähestyn niitä asioita niin. Mä pyrin aina miettimään sen sit sen toisen henkilön kautta. Ymmärtämään sen, että miks se on tossa sen poterossa tai miks sil on tää tilanne."</i>	Pyrkimys ymmärtää toisen näkökulma

Analyysissa edettiin seuraavaksi Braunin ja Clarken (2006, 89) esittämän mallin mukaisesti koodien ryhmittelyyn, johon sovellettiin myös Tuomen ja Sarajärven (2018, 92) kuvaamaa aineiston ryhmittelyä. Aineiston ryhmittely voidaan Tuomen ja Sarajärven (2018, 92) mukaan toteuttaa etsimällä aineistosta samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia, joiden perusteella pelkistetyt ilmaukset ryhmitellään omiksi ryhmikseen. Aineisto jäseneltiin kokoamalla sisällöltään yhtenevät ilmaukset omiksi ryhmikseen. Toisin sanoen samaa merkitysisältöä käsittelevät aineisto-otteet jokaisesta haastattelusta koottiin yhteen oman koodin alle (Braun & Clarke 2006, 89), joka kuvasi ryhmän sisältöä. Kun koko aineisto oli käyty systemaattisesti läpi tunnistamalla aineistosta alustavat koodit ja jäsentämällä ne listaksi eri koodeja, siirryttiin teemoitteluanalyysin kolmanteen vaiheeseen, jossa edetään koodeja laajemmalle teemojen tasolle.

Teemoitteluanalyysin kolmannessa vaiheessa koodeja ryhdytään analysoimaan hahmotellen eri koodien suhteutumista toisiinsa ja yhdistellään niitä muodostaen potentiaalisia teemoja. Näiden teemojen alle on tarkoitus koota kaikki teeman kannalta relevantti aineisto. (Braun & Clarke 2006, 89.) Alustavien teemojen muodostamisen ja niiden välisten suhteiden hahmottamisen apuna käytettiin miellekarttoja. Eri teemojen välisten suhteiden tarkastelun pohjalta muodostettiin potentiaaliset teemat ja niiden alateemat. Lisäksi osa aineistosta, joka ei vaikuttanut vielä tässä vaiheessa analyysia sopivan minkään teeman alle, järjestettiin "muu" -nimisen teeman alle. Analyysin myöhemmissä vaiheissa myös nämä osoittautuivat tutkimuksen kannalta olennaisiksi. (Braun & Clarke 2006, 90.) Esimerkiksi vuorovaikutussuhde oli yksi tällainen teema,

joka oli aluksi sijoitettu muu-teeman alle. Potentiaalisten teemojen muodostamisen jälkeen siirryttiin analyysin neljänteen vaiheeseen, jossa alustavasti muodostetut teemat on tarkoitus jatkojalostaa. Teemojen toimivuutta ja sisäistä loogisuutta tarkasteltiin suhteessa sekä a) koodeihin että b) aineistoon kokonaisuudessaan. Tarkastelun pohjalta teemoja muokattiin ja jalostettiin edelleen sekä luotiin uusia siten, että teemat muodostivat lopulta koherentin kokonaisuuden, joka kuvasti koko aineistoa. (Braun & Clarke 2006, 91.)

Teemoitteluanalyysin viidennessä vaiheessa teemojen jalostamista jatkettiin analysoiden yhä syvemmin jokaisen teeman sisältämää informaatiota, minkä tuloksena määriteltiin ja tarkennettiin jokaisen teeman ydinolemus sekä suhteutuminen kokonaisuuteen. Teemojen lopullisen hiomisen yhteydessä nimettiin niistä jokainen kutakin teeman sisältöä kuvaavalla käsitteellä. (Braun & Clarke 2006, 92.) Lopulta teemoitteluanalyysin viimeisessä vaiheessa analyysin tuotos kirjoitettiin tutkimusraporttiin, jolloin aineistosta valittiin teemoja mahdollisimman hyvin kuvaavat aineistositaatit havainnollistamaan niitä (Braun & Clarke 2006, 93).

Teemoitteluanalyysin jälkeen siirryttiin tutkimusaineiston analyysin toiseen vaiheeseen eli tyypittelyyn. Aineistoa analysoidessa havaittiin, että haastateltavat kuvailivat palautevuorovaikutusta ääripääilmausten avulla. Toisin sanoen kertoessaan näkemyksistään koskien ihanteellista palautevuorovaikutusta toivat haastateltavat esiin usein myös vastakkaisen näkemyksen eli näkemyksen palautevuorovaikutuksen epäonnistumisesta. Haastateltavien käyttämiä palautevuorovaikutusta kuvaavia ääripääilmauksia aineistossa olivat esimerkiksi: *"tuntuu aidolta, rehellinen – ulkoa opeteltu, falski"* ja *"pulinat pois, täs on palaute ja johtopäätökset – asia otetaan keskusteluun"*. Tämän havainnon myötä tyypittely todettiin aineiston analysointiin soveltuvaksi menetelmäksi. Tyypittelyn keinoin oli tarkoitus vetää tuloksia yhteen siten, että analyysissa muodostetut kolme tyyppiä muodostavat kaikki yhdessä yhteenvedon tapaisesti vastauksen molempiin tutkimuskysymyksiin.

Tyypittelyn ideana on ryhmitellä aineisto tyypeiksi, mikä tapahtuu keräämällä aineistosta tietyllä logiikalla yhteneväisiä asioita edustavia teemoja ja

ominaisuuksia yhteen muodostaen niistä oman tyyppin eli yleistyksen (Tuomi & Sarajärvi 2018, 80). Tämän idean mukaisesti tyyppittelyn avulla aineistosta muodostettiin kolme palautevuorovaikutusta kuvaavaa tyyppiä: tehtäväorientoitunut, suhdeorientoitunut ja ihanteellinen palautevuorovaikutus. Ihanteellinen palautevuorovaikutustyyppi on kuvaus ideaalista ja onnistuneeksi mielletystä palautevuorovaikutuksesta. Kun taas tehtävä- ja suhdeorientoituneet palautevuorovaikutustyyppit kuvaavat haastateltavien ääripääilmauksien tapaisesti kahta erilaista tapaa, joilla palautevuorovaikutuksen nähtiin voivan epäonnistua. Näin ollen palautevuorovaikutuksen ääripääkuvaukset täydentävät ja rikastavat kuvausta ihanteellisesta palautevuorovaikutuksesta ja sen edellyttämästä vuorovaikutusosaamisesta.

5.5 Eettiset ratkaisut

Tutkimuksen tekemiseen liittyy aina eettisiä kysymyksiä, joita tulee tarkastella tutkimuksen kaikissa vaiheissa (Tuomi & Sarajärvi 2018, 109–111). Tätä tutkimusta tehdessä on jokaisessa vaiheessa pyritty toimimaan ehdottomasti hyvää tieteellistä käytäntöä noudattaen, mikä näkyy esimerkiksi lähdemerkintöjen selkeydessä, raportoinnin johdonmukaisuudessa sekä tulosten avoimessa ja selkeässä esittämisessä. Hyvään tieteelliseen käytäntöön kuuluu muun muassa rehellisyyden, huolellisuuden ja tarkkuuden noudattaminen tutkimustyössä sekä muiden tutkijoiden työn kunnioittaminen ja asianmukainen huomioon ottaminen (Tuomi & Sarajärvi 2018, 111). Tässä tutkimuksessa käytetyt lähteet on valittu niiden tieteellisyyden ja ajankohtaisuuden perusteella sekä merkitty selkeästi ja tarkasti, jotta kenellä tahansa on mahdollisuus niiden oikeellisuuden tarkistamiseen.

Eettisten sääntöjen mukaan tutkittavia henkilöitä ei tule vahingoittaa eikä heidän yksityisyyttään tule loukata. Tutkimusta tehdessä tulee siis pitää huoli tutkittavien riittävästä informoinnista tutkimusentekoon liittyen sekä siitä, ettei tutkittavia voida tunnistaa tutkimuksesta. (Neyland 2008, 116.) Näitä periaatteita noudatettiin tässä tutkimuksessa. Tutkimuksen tekemiseen pyydettiin

lupa organisaatiosta ja tutkimukseen osallistujilta kysyttiin heidän suostumustaan tutkimukseen osallistumiseen. Tutkimukseen osallistujat saivat täysin vapaaehtoisesti päättää suostumuksestaan osallistua tutkimukseen ja heille kerrottiin ennen tutkimukseen osallistumista mahdollisuudesta keskeyttää osallistumisensa missä tahansa vaiheessa niin halutessaan. Ennen haastatteluiden toteuttamista jokaiselle haastateltavalle kerrattiin tutkimuksen aihe ja tarkoitus, osallistumisen vapaaehtoisuus ja keskeyttämisen mahdollisuus sekä haastatteluiden arvioitu kesto. Lisäksi tutkimukseen osallistujilta kysyttiin lupa haastatteluiden äänittämiseen ja heille kerrottiin, että tutkimusaineisto tullaan käsittelemään luottamuksellisesti ja hävittämään tutkimuksen valmistuttua.

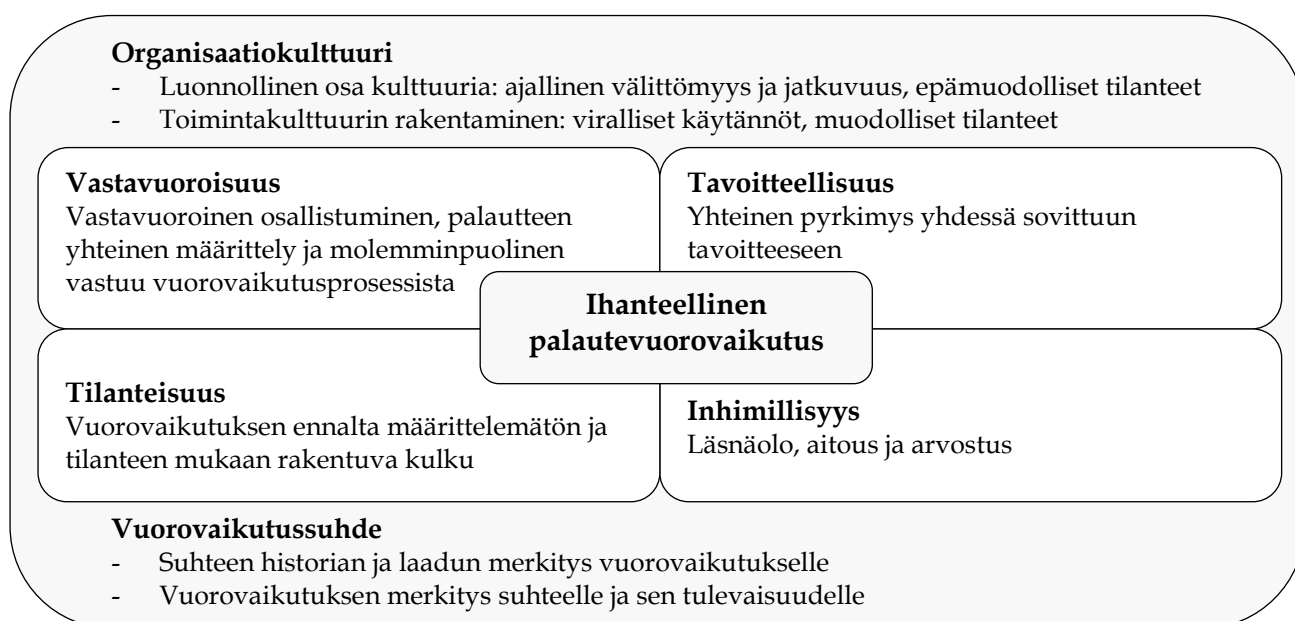
Tässä tutkimuksessa on pyritty pitämään erityistä huolta organisaation ja tutkittavien anonymiteetin turvaamisesta, minkä avulla tutkija voi Eskolan ja Suorannan (1998, 42–44) mukaan varmistaa, ettei tutkimukseen osallistuvilla henkilöillä ja organisaatioilla aiheudu tutkimuksen julkaisemisesta minkäänlaista vahinkoa. Tutkimukseen osallistunut organisaatio on ollut ainoastaan tutkijan tiedossa eikä siitä ole missään vaiheessa kerrottu henkilöille, joiden tietoon sitä ei ole saanut päästää. Organisaation ja tutkittavien anonymiteetistä on pidetty erityistä huolta myös tätä raporttia kirjoitettaessa. Raportoinnissa on pyritty häivyttämään tunnistetiedot, jotta kukaan ei pystyisi tunnistamaan organisaatiota tai tutkittavia. Esimerkiksi organisaation ja osallistujien kuvausta kirjoitettaessa anonymiteetin säilyttämiseen kiinnitettiin erityistä huomiota. Lisäksi organisaation edustajaa pyydettiin lukemaan kuvaus läpi, minkä jälkeen hänen tekemiensä huomioiden perusteella kuvaukseen tehtiin vielä muutoksia. Tulosten raportoinnin yhteydessä haastateltavien sukupuolia ja asemia työyhteisössä ei ole anonymiteetin turvaamiseksi tuotu esiin. Lisäksi haastateltavat on sitaattien yhteydessä esitetty numeroin (esim. haastateltava 1, haastateltava 2), ja aineistositaateista on pyritty häivyttämään mahdollisia tunnistetietoja. Tällä tavoin on pyritty varmistamaan, ettei yksittäisiä haastateltavia voida tutkimuksesta tunnistaa.

6 TULOKSET

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen tulokset edeten tutkimuskysymyksittäin. Ensin esitellään tulokset, jotka vastaavat ensimmäiseen tutkimuskysymykseen: Minkälaista on ihanteellinen palautevuorovaikutus asiantuntijoiden näkemysten mukaan? Tämän jälkeen vastataan toiseen tutkimuskysymykseen: Minkälaista vuorovaikutusosaamista onnistunut palautevuorovaikutus edellyttää asiantuntijoiden näkemysten mukaan? Lopuksi tarkastellaan tuloksia palautevuorovaikutuksesta ja vuorovaikutusosaamisesta yhteenvedon omaisesti esitellen kolme eri palautevuorovaikutustyyppiä.

6.1 Ihanteellinen palautevuorovaikutus

Tulosten mukaan ihanteellinen palautevuorovaikutus on vastavuoroista, tavoitteellista, tilanteista ja inhimillistä, ja sen kontekstitekijöitä ovat organisaatiokulttuuri ja vuorovaikutussuhde. Ihanteellisen palautevuorovaikutuksen piirteet ja kontekstitekijät on esitetty kuviossa 2.



KUVIO 2. Ihanteellisen palautevuorovaikutuksen piirteet ja kontekstitekijät

6.1.1 Ihanteellisen palautevuorovaikutuksen piirteet

Aineiston perusteella ihanteellista palautevuorovaikutusta kuvaavia piirteitä ovat vastavuoroisuus, tavoitteellisuus, tilanteisuus ja inhimillisyys.

Vastavuoroisuus

Ihanteellisena palautetapahtumana pidettiin vastavuoroista vuorovaikutusprosessia, jossa palaute määritellään yhdessä molempien osapuolten näkemysistä keskustellen. Näin ollen palautetapahtuma nähtiin yksisuuntaista palautteen antamista ja vastaanottamista monimuotoisempana prosessina. Palautteenantajan ei siis nähty vain yksipuolisesti esittävän näkemystään, jonka palautteen vastaanottaja olisi hyväksynyt sellaisenaan. Sen sijaan myös palautteen vastaanottajan nähtiin olevan aktiivinen osapuoli, joka tulkitsee ja arvioi saamaansa palautetta. Olennaisena pidettiin sitä, että palautteenantaja tuo palautteen esiin yhteisesti käsiteltäväksi ja tilanteen molemmat osapuolet osallistuvat vastavuoroisesti keskusteluun. Haastateltavien mukaan on tärkeää, että palautteenantaja mahdollistaa palautteen vastaanottajan osallistumisen palautteen lopulliseen määrittelyyn, jolloin palautetta ei ole etukäteen ”lukkoon lyöty”. Kun palautteen vastaanottajan osallistuminen palautteen määrittelyyn mahdollistetaan, on palautteen hyväksyminen ja hyödyntäminen esimerkiksi omassa ammatillisessa kehittämisessä haastateltavien mukaan tällöin todennäköisempää. Oheisessa sitaatissa haastateltava 3 kuvailee ihanteellisen palaute-tapahtuman vastavuoroisuutta ja palautteen vastaanottajan osallistumisen mahdollistamista seuraavasti:

”No varmaankin näin, että se on oikeesti semmoinen dialoginen tapahtuma. Että mä en anna palautetta ja oikeestaan pulinat pois ja täs on niinku palaute ja johtopäätökset. Vaan enemmän, että se asia otetaan keskusteluun. -- Pitää jättää semmoinen tila siihen, että: ”Tältä se tilanne on minulle näyttänyt näistä ja näistä syistä. Näetkö sä, että onko tämä minun johtopäätös ja tulkinta oikea?”, että [palautteen vastaanottajalle] kuitenkin jää semmoinen käsitys, että tää ei oo semmoinen tuomio, joka on jo langetettu, vaan että se on kuitenkin jonkinlainen käsitys ja siitä voidaan keskustella, joka myöskin tekee, että se ei tunnu niin kovalta ehkä. Palautteen vastaanottaja otetaan mukaan sen tilanteen ikään kuin lopullisten johtopäätösten käsittelyyn.” (Haastateltava 3)

Osa haastateltavista nosti esiin, että palautetapahtuman onnistuminen edellyttää molemmilta osapuolilta kiinnostusta ja motivaatiota osallistua vuorovaikutukseen. Palautevuorovaikutuksen vastavuoroisuus näkyi siis myös molem-

minpuolisena vastuuna vuorovaikutusprosessista, mitä haastateltava 1 havainnollistaa seuraavasti:

”Varmaan se auttaa siihen [onnistumiseen], että myöskin sitten toisella puolella palautteen vastaanottaja on jollakin tavalla vuorovaikutuksessa mukana, että on sillä tavalla kiinnostunut siitä palautteesta, että jaksaa keskustella ja puhua, osallistua keskusteluun ja kertoo sitten myös omasta näkökulmastaan, että miten se asia on mennyt ja miltä se asia tuntuu.” (Haastateltava 1)

Tavoitteellisuus

Tavoitteellisuutta pidettiin palautevuorovaikutuksen keskeisenä piirteenä. Haastateltavien mukaan palautekeskustelussa olisi hyvä tähdätä yhdessä yhteisesti sovittavaan tavoitteeseen. Palautekeskustelun tavoite voi haastateltavien mukaan olla esimerkiksi yhteisen ymmärryksen rakentaminen palautteen kohteena olevasta asiasta, ratkaisun kehittäminen asian korjaamiseksi ja sopimus siitä, miten jatkossa toimitaan, jotta haluttu muutos saadaan aikaan. Oheisessa sitaatissa haastateltava 1 kuvailee palautevuorovaikutuksen tavoitteellisuutta seuraavasti:

”Kyllä mä varmaan aina itse jos oon tämmösessä tilanteessa, niin pyrin siihen keskusteluun ja sittenhän sen keskustelun tulos myös määrittää sitä, että no mitä sitten sovitaan jatkossa. Mut aina varmasti kuitenkin hyvä on jollain lailla pyrkiä jonkin näkösiin johtopäätöksiin tai lopputulemaan siitä keskustelusta. Et jos ollaan yhdessä sitä mieltä, että joku asia vaatii kehittämistä, niin sit yhdessä sovitaan se, et miten tähän asiaan sitten käydään kiinni ja miten se korjataan. Ja mielellään tietysti mahdollisimman konkreettisesti. -- varmaan hyvä kirjata asiat ylös, jotta sitten ollaan puolin ja toisin ymmärretty asiat ja se käyty keskustelu oikein, ja mitä on jatkossa tarkoitus tehdä.” (Haastateltava 1)

Tilanteisuus

Haastateltavien mukaan ihanteellisen palautevuorovaikutuksen kulkua ei voi ennalta tietää tai suunnitella täysin, vaikka valmistautumista pidettiin tärkeänä. Aineiston perusteella ennalta määrittelemätön kulku näyttäisi johtuvan vuorovaikutuksen vastavuoroisesta luonteesta. Vuorovaikutusprosessin ollessa vastavuoroinen, määrittää sen kulkua palautteenantajan lisäksi yhtäläillä palautteen vastaanottajan viestintäkäyttäytyminen. Haastateltavat kuvasivat, että koskaan ei voi varmuudella tietää, miten palautteen vastaanottaja reagoi tai käyttäytyy tilanteessa, minkä koettiin tekevän palautteen antamisesta haastavaa. Palautteenantajan on näin ollen haastateltavien sanoin ”uskallettava heittäytyä” palautetilanteeseen ja ”korvakuulolla mennä”. Tästä voidaan tulkita,

että ihanteellinen palautevuorovaikutus on tilanteista eli sen kulku rakentuu tilanteen mukaan. On siis tilannesidonnaista, millaista vuorovaikutuskäyttäytymistä palautetapahtuman onnistunut toteutus kulloinkin edellyttää.

Inhimillisuus

Inhimillisuus nousi esiin keskeisenä ihanteellista palautevuorovaikutusta kuvaavana piirteenä kaikkien haastateltavien näkemyksissä. Vuorovaikutuksen inhimillisyyden nähtiin muodostuvan läsnäolosta, aitoudesta ja arvostuksesta. Haastateltavat kokivat tärkeäksi sen, että palautteenantaja kohtaa toisen ihmisen ollen aidosti läsnä läpi palautetapahtuman. Erityisesti toista kuunnellessa, vuorovaikutustilannetta havainnoidessa ja tunneilmaisuja vastaanottaessa läsnäolon merkitys näytti korostuvan. Läsnä olemisella tarkoitettiin ennen kaikkea tarkkaavaisuuden keskittämistä toiseen osapuoleen ja vuorovaikutustilanteen kulloiseenkin hetkeen. Läsnäolo näyttäytyi myös tilanteisen toiminnan mahdollistajana.

Aitouden merkitystä palautteenantajan olemisessa ja kommunikoinnissa korostivat yhtämielisesti kaikki haastateltavat. Tärkeänä pidettiin sitä, että palautteenantajasta välittyy aitous ja vilpittömyys, minkä puolestaan nähtiin syntyvän siitä, että palautteenantaja on tilanteessa aidosti omana itsenään, kommunikoi itselleen luontevalla tavalla ja tarkoittaa sanomaansa rehellisesti. Aidon ja läsnä olevan vuorovaikutuksen vastakohtana haastateltavat kuvailivat ”opitulta tuntuva”, ”päälle liimattua” ja ”rutiininomaista” palautteenantoa. Läsnäolon ja aitouden koettiin välittyvän palautetilanteen toiselle osapuolelle muun muassa pienten eleiden, kuten silmiin katsomisen, kautta. Oheisessa sitaatissa haastateltava 5 kuvailee läsnäolon ja aitouden merkitystä palautevuorovaikutuksessa:

”Kaiken kaikkiaan se, että jos nyt puhutaan tällaisesta face-to-face -palautteesta niin kyllähän se, että se palautteenantaja on oikeesti läsnä siinä tilanteessa, niin se on tosi tärkeä. Ja se, että se tuntuu aidolta, koska jos se on sellasta opittua palautteen antamista ja se ei tunnu siitä, jolle sitä annetaan, jos se ei tunnu aidolta niin sehän se, sehän on sitä niinku. Olis parempi ehkä olla antamatta sitä palautetta. -- Ihan pelkästään jo silmiin katsomisesta ja kaikki tämmöset nää. Nää on hirveen pieniä juttuja, mutta kaikki ne eleet ja se et miten se tapahtuu, ni kyllähän sil on iso merkitys.” (Haastateltava 5)

Haastateltavien kertomuksista kävi ilmi, että palautteenantajan tapaa kommunikoida palautetilanteessa vertaillaan aiemmissa vuorovaikutustilanteissa totuttuun kommunikointitapaan. Haastateltavien mukaan palautteen uskottavuus syntyy siitä, että palautteenantaja kommunikoi tilanteessa itselleen luontevalla tavalla, minkä ei koeta poikkeavan hänelle tyyppillisestä tavasta puhua. Tätä haastateltava 2 havainnollistaa seuraavasti:

”Siitä ei saa tulla semmoista päälle liimattua: ”Nyt se ei ollut yhtään oma ittensä, kun se kehui sen Maijan viime viikon duuneja. Ei se yleensä ole tommonen. Onkohan se käynyt jossain kurssilla?” Et senhän täytyy tulla, myöskin palaute pitää olla luontevaa, et sille omalle tavalle esittää asia, ihan semmonen oma sanankäyttökin. Et sen pitää olla luontevaa, koska jos se. Siitä se uskottavuus tulee. Et jos esimiehellä on tapa puhua jollain tavalla niinkuin meillä kaikilla on, niin ne kehut ja palautteet tulis, kaikenlaiset palautteet tulis sil semmosella luontevalla kielellä, koska se on ainakin helpoin kieli jokaiselle meille ja toinen on, silloin me ollaan uskottavimmillamme, kun me käytetään sitä itse itselle. Ettei se mee joksku muuks yhtäkkiä, jolloin siit et: ”Ihan outoo, ei se koskaan muuten puhu tolleen”. Niin se on, helposti jää vähän et: ”Ei se ollu ihan tosissaan”.” (Haastateltava 2)

Jos palautteenantajan kommunikointia ei koeta aidoksi, koettiin myös palautteen sanomalta katoavan pohja. Tällöin palautteen vastaanottajalle nähtiin syntyvän kokemus siitä, että palautteenantaja ei ollut tosissaan tai ei tarkoittanut sanomaansa rehellisesti, mikä käy ilmi oheisesta aineistositaatista:

”Siitä voi aistia, että se on tarkoitettu rehellisesti ja että se on aitoa. Falski palaute vetää pohjan koko siltä sanomalta. -- Tietysti ensinnäkin se, että sen sanoo aidosti. Sehän riippuu siitä tyylistä, että se välittyy sille henkilölle, että se on aitoa. Että jos suomalaisen kommunikaatiokulttuuriin tuo kauheen vahvasti jotakin jenkkimäistä ylimaalailua, niin kyllä se yleensä, vastaanottaja kokee sen falskina tai jotenkin sellaisena, että: ”Toi ei kyllä pidä paikkaansa”.” (Haastateltava 6)

Arvostus näyttäytyi aineiston perusteella koko palautevuorovaikutusta keskeisesti määrittävänä tekijänä, sillä tärkeäksi koettiin toisen aito arvostaminen ja sen osoittaminen läpi palautetapahtuman arvostavalla suhtautumisella ja kohdella. Käytännössä tämä ilmenee toisen huomioon ottamisena omassa vuorovaikutuskäyttäytymisessä. Arvostusta nähtiin osoitettavan monin eri vuorovaikutustein, kuten läsnä olemisena, kuuntelemisena, vain omasta puolesta puhumisena ja toisen kokemusten kunnioittamisena. Keskeisinä arvostavan vuorovaikutuksen edellytyksinä näyttäytyivät tunnetaidot, taito arvioida vuorovaikutustilannetta ja taito ottaa toinen omassa toiminnassaan huomioon mukauttaen vuorovaikutuskäyttäytymistään kulloinkin vallitsevaan tilanteeseen

sopivaksi. Haastateltava 2 havainnollistaa arvostavaa suhtautumista, joka ilmenee toisen kokemusten kunnioittamisena:

”Joo ja arvostavuus, et siihen ei oteta kantaa, jos sust tuntuu. Jos sä kerrot: ”Musta tuntuu tältä”, niin siihen ei yritetä vaikuttaa tai sanota, että: ”Väärältä tuntuu”. Vaan siihen suhtaudutaan arvostavasti.” (Haastateltava 2)

6.1.2 Palautevuorovaikutuksen sidoksisuus organisaatiokulttuuriin ja vuorovaikutussuhteeseen

Aineiston perusteella palautevuorovaikutus on sidoksissa organisaatiossa valitsevaan kulttuuriin ja palautetilanteen osapuolten väliseen vuorovaikutussuhteeseen.

Organisaatiokulttuuri

Ideaalina ja tavoiteltavana tilanteena haastateltavat pitivät sitä, että palaute olisi luonnollinen osa työpaikan arkea. Tällä tarkoitettiin sitä, että palaute ilmenisi epämuodollisissa tilanteissa sekä olisi ajallisesti välitöntä ja jatkuvaa. Palautteeseen liittyvät johtamisviestinnän tilanteet vaihtelevat haastateltavien mukaan muodollisista kehityskeskusteluista, palavereista ja kuukausittaisista tiedotustilanteista epämuodollisiin ja spontaaneihin käytäväkeskusteluihin ja työnteon lomassa käytäviin keskusteluihin. Epämuodolliset palautetilanteet koettiin mielekkäämmiksi kuin muodolliset, suunnitellut tilanteet, kuten kehityskeskustelut. Haastateltavien mukaan palautteen tulisi olla osa työyhteisön yhteistä kommunikaatio- ja toimintakulttuuria, jolloin se ilmenisi luonnollisesti normaalissa arjessa työn tekemisen lomassa ja osana päivittäistä vuorovaikutusta. Tällöin palautteen nähtiin ilmenevän jatkuvalla periaatteella osana joka-päiväistä kommunikaatiota sen sijaan, että palautetta annettaisiin vain pari kertaa vuodessa kehityskeskusteluiden yhteydessä. Haastateltava 2 kuvailee, kuinka palautteen tulisi olla osa työyhteisön keskinäistä kommunikaatiokulttuuria:

”Et se ei oo sit sellaista kerran vuodessa pöhötystä, vaan et se olis ihan sellaista, vois esittää toiselle toiveita. -- Mitä mutkattomammin ja epäformaalimmin sitä [palautetta] saa, niin sen helpompaa se on. Et semmonen keskusteleavuus ja sellainen on must mukavampi palautteenantotapana kuin sellanen, et täytellään jotain tutkimuksia ja lomakkeita. Ei ne huonoja ole. Mut siit pitäs tulla semmoinen osa meidän keskinäistä kommunikaatiota eikä niin, että koko vuoden pidätellään sitä, mitä mieltä ollaan ja vaikka toinen tekis

kuinka huonosti jonkun jutun, ja sit kirjoitetaan lomakkeeseen. Niinku lomakkeen kautta lähetetään se viesti. Niin se tuntuu vähän jäykältä, silloin kun ollaan jonkun tiimin sisällä. Mut mä ymmärrän, jos jossain firmassa on 7000 ihmistä, niin joku struktuurihan siel pitää tietysti olla taustalla. Mut se ei saa koskaan tarkoittaa sitä, että sellaisia kahdenkeskeisiä keskusteluja ei tarvittaisi. Et se on siel taustal, mut et sen palautteen paras paikka on spontaanisti niis tilanteissa, missä se asia on pinnassa, ihmisten kesken.” (Haastateltava 2)

Haastateltavat arvostivat palautteen välittömyyttä, jolla tarkoitettiin sitä, että palaute annetaan ajallisesti mahdollisimman lähellä tilannetta, jota se koskee. Palaute tulisi haastateltavien mukaan antaa silloin, kun ollaan läsnä itse tilanteessa tai muuten ajallisesti riittävän lähellä tapahtunutta, jolloin asia on vielä ”pinnassa”. Tähän liittyi kuitenkin poikkeuksia, sillä esimerkiksi rakentavan palautteen antamista muiden ihmisten läsnä ollessa pidettiin sopimattomana. Toisen arvostamisena pidettiin kehittävän palautteen antamista kahden kesken, mikä käy ilmi oheisesta sitaatista:

”Sehän on tärkeätä, että kehittävää palautetta ei pidä antaa julkisesti isossa porukassa. Ne on kyllä parasta pitää kahdenkeskisinä mun mielestä, koska sillonhan sä voit julkisesti niin sanotusti nolata jonkun ihmisen. -- Onhan se sille yksilölle aika ikävä tilanne.” (Haastateltava 5)

Välittömyyttä pidettiin tärkeänä, koska tällöin palaute on vielä ajankohtainen ja se on helpompi liittää oikeaan asiayhteyteen. Välittömän palautteen vastakohdana haastateltavat nostivat esiin palautteen puheeksi ottamisen esimerkiksi vasta kuukausien kuluttua kehityskeskusteluissa. Tällöin koettiin, ettei palaute ollut enää ajankohtainen. Näin ollen sen esille tuominen koettiin jopa ärsyttävänä, mikä käy ilmi oheisesta sitaatista:

”Sen [palautteen] pitäis tietysti olla oikea-aikaista, riittävän usein siinä tilanteessa, missä se tilanne on päällä -olevaa. Silloin mä uskon, että sillä palautteella on aidosti jonkin näkönen merkitys. Ehkä se kiitos tuntuu sitten vielä niinku erityisen lämpimältä kiitokselta, jos se tulee just siinä hetkessä, missä se työ on tehty. Ja ehkä sitten myöskin korjaava palaute, kun se tilanne on päällä ja ollaan tekemässä, niin silloin sen ehkä jollain lailla osaa mieltää. Et sitten taas semmonen, että säästetään kaikki ne palautteet kehityskeskusteluihin, ni se on oikeestaan vähän niinku, voisko sanoa, yhtä tyhjän kanssa. Ei se sitten enää sillä tavalla tunnu konkreettiselta. Jotenkin et se on jo ollut ja mennyt. Ja sit jos siihen pitää palata jotenkin vielä sitten kuukausien päästä, niin se on ehkä se. Se ehkä vähän jopa ärsyttääkin. Et jos, varsinkin jos se olisi jotain korjaavaa, kehittävää palautetta, et miksei siit voinut sanoa sillon. Et miks sitä nyt täytyy ruveta vielä tonkimaan.” (Haastateltava 1)

Palautteen ollessa osa arkea, nähtiin sen liittyvän laajemmin myös työyhteisössä vallitsevaan ilmapiiriin, jota kuvailtiin vuorovaikutteiseksi, avoimeksi, positiiviseksi ja kannustavaksi. Tällaisen ilmapiirin koettiin edesauttavan yh-

teistä palautekulttuuria, jossa kannustetaan ja kiitetään toisia, juhlietaan onnistumisia yhdessä sekä voidaan esittää toiveita arjen tekemiseen liittyen ja antaa rakentavaa palautetta toinen toisille, esimerkiksi kollegalle. Palautetta luonnollisena osana arkea sekä ilmapiirin merkitystä palautteelle haastateltava 4 havainnollistaa seuraavasti:

”Kun meil on aika avoin tiimi, sitä [palautetta] oikeestaan, se on semmosta pientä jatkuvaa, koko ajan tapahtuu. Semmosta huomaamatontakin sillain, että joku juttu onnistuu niin kaikki on sillain: ”Jee! Hyvä!” Et meil on tosi vuorovaikutteinen tiimi kaikilta osin. Et me koko ajan sparraillaan toisiamme ja tuetaan ja autetaan ja näin, ni se [palaute] tavallaan liittyy siihen. Et se ei oo semmosta jotenkin, että: ”No nyt minä annan sinulle palautteen”, vaan et se on semmosta jatkuvaa.” (Haastateltava 4)

Vaikka tavoiteltavana tilanteena pidettiin sitä, että palautetta voisi työyhteisössä antaa spontaanisti ilman muodollisia käytäntöjä, niin käytäntöjen avulla voidaan haastateltavien mukaan tarkoituksellisesti vaikuttaa yhteisen kommunikaatio- ja toimintakulttuurin rakentamiseen. Haastateltavien esille tuomia erilaisia käytäntöjä, joilla yhteistä palautekulttuuria voidaan rakentaa, ovat palauterinki, tsemppiboksi, onnistumisten juhliminen, merkittävän onnistumisen esille nosto ja tiimpäivä. Erään haastateltavan mukaan ottamalla kuukausittaisiin palavereihin käyttöön palauteringin, jossa jokainen voi esittää toisille onnistumisia ja toiveita, voidaan pyrkiä siihen, että palautteen antaminen omaksettaisiin työyhteisössä yhteiseksi tavaksi toimia. Tämä käy ilmi oheisesta aineistositaatista:

”Se voi olla ihan tietsä joku yksinkertainen, joskus vaikka kerran kuukaudessa on johtoryhmällä tällainen pidempi kokous. Niin vaikka sellaisena palauterinkinä, et: ”Hei kertokaa jokainen toisillenne, mikä menee hyvin ja mitä sä toivoisit”, esimerkiksi. Jolloin siit tulee sellanen, et me tiedetään, että tää on meidän tapa toimia. Sä voisit niinkun. Tietyst senhän pitäis mennä silleen, et ilman mitään semmosta muodollista rinkiä, et kun mul on jonkun kanssa jotain, ni mä voisin sanoa sen.” (Haastateltava 2)

Eräs haastateltava kertoi tiimillään olevan yhteisenä käytäntönä käytössä tsemppiboksi, jonka tarkoituksena on kollegan kiittäminen ja palkitseminen työhön liittyvästä, viimeaikaisesta onnistumisesta. Tsemppiboksi on laatikko, joka kiertää säännöllisin väliajoin tiimin sisällä kollegalta toiselle. Laatikkoon ostetaan pieni yllätys, kuten karkkia, ja se annetaan esimerkiksi tiimipalaverissa kollegalle, jota halutaan kiittää. Haastateltavat kertoivat myös onnistumisten

juhlimisesta yhdessä koko tiimin kesken esimerkiksi yhteisen kuohuviinipullon muodossa. Arvostuksen ja kiitoksen osoittamisen käytäntönä haastateltavat toivat esiin merkittävien onnistumisten esille nostamisen muiden kuullen, esimerkiksi tiimipalaverissa tai organisaation yhteisissä tiedotustilaisuuksissa. Eräs haastateltava kertoi palautteenannon käytäntönä tiimipäivästä, jonka yhtenä keskeisenä ideana on tiimin yhteistyön kehittäminen palautteen antamisen kautta:

”Meillä on tällainen tiimipäivä, niin kyllä me siellä keskitytään, yks teema on meidän yhteistyön kehittäminen, tiiminä toimimisen kehittäminen. -- Se [palautteen antaminen] on sen päivän yksi keskeinen idea.” (Haastateltava 3)

Vuorovaikutussuhde

Vuorovaikutussuhde ja palautevuorovaikutus ovat aineiston perusteella sidoksissa toisiinsa kahdella tavalla. Toisaalta palautetilanteen osapuolten välisen suhteen koettiin vaikuttavan palautteenantoon ja siihen, minkälaista heidän välinen vuorovaikutus palautetilanteessa on. Toisaalta palautevuorovaikutuksella koettiin olevan vaikutusta vuorovaikutussuhteeseen ja sen tulevaisuuteen.

Haastateltavien kertomuksista kävi ilmi, että palautetilanteen osapuolten välisen suhteen kestolla ja laadulla on merkitystä sille, kuinka haastavaksi palautteenanto koetaan. Pitkän yhteisen työhistorian sekä suhteen läheisyyden ja luottamuksellisuuden koettiin helpottavan palautteenantoa. Yhtenä keskeisenä palautevuorovaikutusta helpottavana tekijänä tässä näyttäytyi toisen tunteminen, minkä koettiin edesauttavan palautevuorovaikutuksen onnistumista. Kun palautteenantaja tuntee toisen osapuolen, pystyy hän paremmin ennakoimaan toisen reaktioita, arvioimaan tilannetta ja toisen vuorovaikutuskäyttäytymistä sekä tietää hän todennäköisemmin, minkälainen vuorovaikutuskäyttäytyminen toimii kyseisen henkilön kanssa. Vuorovaikutussuhteen pitkän keston ja toisen tuntemisen merkitystä palautevuorovaikutuksessa kuvaa haastateltava 4 seuraavasti:

”Meil on sillain niin mutkaton suhde [henkilön W] kanssa, me tunnetaan aiemmalta ajalta. -- Et jotenkin ku me luetaan toisiamme sillein kuin avointa kirjaa, mikä voi tietysti olla huonokin asia, mut ainakin meil se toimii hyvin, et mä sinänsä luen [henkilön W] kehonkielestä jo ihan suoraan, että missä mennään. Ja varmaan päinvastoin myös. -- Jotenkin kun me tunnetaan niin hyvin, ni mein ei tarvii edes puhuu tietyistä asioista, kun me

tavallaan tiedetään ne. Niinku toistemme toimintatavat ja muut et, se on. Itseasias tää on niin mutkatonta, niin helppoo.” (Haastateltava 4)

Joissakin tapauksissa pitkän yhteisen työhistorian ja suhteen läheisyyden kerrottiin kuitenkin tuottavan haasteita palautteenannolle. Haastateltavat kertoivat esimerkiksi pohtineensa välillä sitä, kehtaavatko ottaa jonkin tietyn asian puheeksi, mikä käy ilmi oheisesta sitaatista:

”Meil on pitkä historia takana --, et se on helppo tietyllä tavalla [se] suhde. Mut toisaalta kyl sen sit ehkä huomaa myöskin sen, että jotkut asiat on sellasia, että sitä jää vähän miettimään, että: ”No viitsinkö mä nyt ottaa tätä esille?” (Haastateltava 5)

Vuorovaikutussuhteen laatuun liitettiin myös suhteen luottamuksellisuus, arvostus ja suhteen kokeminen turvalliseksi, mitkä nostettiin esiin palautteenannolle merkityksellisinä tekijöinä. Erityisesti alaisen antaessa esimiehelleen rakentavaa palautetta, koettiin suhteen luottamuksellisuus merkittäväksi tekijäksi, mikä käy ilmi oheisesta sitaatista:

”Jos [puhutaan] tästä esimies-alaisuudesta niin sehän ei ole mikään helppo varmaan antaa esimiehille ainakaan negatiivista palautetta. Ja vaatii, että alainen kokee sen tilanteen ja suhteen turvalliseksi, että vaikka on jotakin vähän kritiikin tynkää, että se ei vaikuttaisi mihinkään niin ei se helppoa ole. Mut mä luulen, että sen pohjalla on juuri se esimiehen ja alaisen suhde. Jos se on kuitenkin luottamuksellinen ja näkee että, että esimies arvostaa ja kaikkea sitä, niin tietysti silloin varmasti se koetaan, että mä voinkin antaa myöskin semmosta, kertoa asioita, mitkä on mulle tärkeitä.” (Haastateltava 3)

Haastateltavien näkemysten mukaan palautevuorovaikutus vaikuttaa osapuolten väliseen vuorovaikutussuhteeseen ja sen tulevaisuuteen. Palautevuorovaikutuksen epäonnistumisella voi haastateltavien näkemysten mukaan olla vahingollisia seurauksia vuorovaikutussuhteelle. Esimerkiksi eräs haastateltava kertoi tapauksesta, jossa vuorovaikutussuhde oli palautetilanteen epäonnistumisen seurauksena rikkoutunut pysyvästi:

”Hän suuttui siitä, niinkun [palautetilanteen osapuolten] välit ei koskaan palannut ennalteen siitä. Et se jäi jotenkin sinne [suhteeseen] hiertämään.” (Haastateltava 2)

Aineistosta voidaan tulkita, että palautevuorovaikutuksen potentiaalinen vaikutus vuorovaikutussuhteen tulevaisuudelle oli keskeinen asia, jota vasten asian puheeksi ottamisen tärkeyttä ja palautteenannon tarpeellisuutta arvioitiin.

6.2 Onnistuneen palautevuorovaikutuksen edellyttämä vuorovaikutusosaaminen

Tämän tutkimuksen analyysin perusteella palautetilanteiden onnistuneen toteutuksen edellyttämä vuorovaikutusosaaminen koostuu seitsemästä osa-alueesta, joita ovat tilanteinen toiminta, toisen asemaan asettuminen, osallistumisen mahdollistaminen, toimintaan kohdistaminen, perusteleminen, tunteiden säätely ja tuen osoittaminen. Onnistuneen palautevuorovaikutuksen edellyttämän vuorovaikutusosaamisen osa-alueet on koottu taulukkoon 2.

TAULUKKO 2. Onnistuneen palautevuorovaikutuksen edellyttämän vuorovaikutusosaamisen osa-alueet

Vuorovaikutusosaamisen osa-alue	Osaamisalueen keskeinen sisältö
Tilanteinen toiminta	Taito havainnoida ja arvioida omaa toimintaa sekä vuorovaikutustilannetta ja tilanteen toista osapuolta. Taito säädellä ja mukauttaa omaa vuorovaikutuskäyttäytymistä vallitsevaan tilanteeseen sopivaksi.
Toisen asemaan asettuminen	Pyrkimys ymmärtää käsiteltävät asiat ja tilanne toisen näkökulmasta sekä pyrkimys ymmärtää itsestä toiselle osapuolelle syntyvää kokemusta ja sitä, miten toinen vastaanottamansa sanoman kokee.
Osallistumisen mahdollistaminen	Palautteen vastaanottajan osallistumisen mahdollistaminen palautteen määrittelyyn, mikä ilmenee vuorovaikutuksessa subjektiivisten näkemysten, kuten havaintojen ja tuntemusten, esittämisenä, toisen näkemysten kysymisenä ja läsnäolevana kuuntelemisena.
Toimintaan kohdistaminen	Palautteen ja puheen kohdistaminen ihmisen, persoonallisuuden ja henkilökohtaisten ominaisuuksien sijaan toimintaan ja työsuoritukseen.
Perusteleminen	Paikkansapitävien perusteluiden, kuten palautteen vastaanottajan toiminnasta tehtyjen havaintojen, esittäminen sekä palautteen sitominen asiayhteyteen ja konkretisoiminen havainnollistavien esimerkkien avulla.
Tunteiden säätely	Taito säädellä omia tunteita mahdollistaa palautteen antamisen rauhallisen mielentilan vallitessa, toisen osapuolen tunteiden vastaanottamisen pysyen itse rauhallisena ja asiallisuuden säilyttämisen omassa sanallisessa ja sanattomassa viestinnässä.
Tuen osoittaminen	Tuen osoittaminen palautteen yhteydessä kumppanuuden, emotionaalisen tuen ja konkreettisen avun muodossa mahdollisimman aikaisessa vaiheessa palautetapahtumaa.

Tilanteinen toiminta

Haastateltavien kuvausten perusteella vuorovaikutusosaaminen, jota palautetilanteiden onnistunut toteutus edellyttää, on tilanteista toimintaa. Tällä tarkoitettiin taitoa säädellä ja mukauttaa omaa vuorovaikutuskäyttäytymistään vallitsevaan tilanteeseen sopivaksi. Haastateltavien kertomuksista kävi ilmi, että tilanteinen toiminta edellyttää sekä taitoa reflektoida ja arvioida omaa toimintaa että taitoa havainnoida ja arvioida vuorovaikutustilannetta ja tilanteen toista osapuolta, mitä osa haastateltavista kutsui ”tilannetajuksi” ja ”pelisilmäksi”. Haastateltavien näkemysten mukaan taitava palautteenantaja säätelee omaa toimintaansa tilanteen mukaan pohjaten vuorovaikutuskäyttäytymisensä kanssaviestijän sanomasta tekemiin tulkintoihinsa ja vuorovaikutustilanteesta tekemään arvioonsa. Tilanteista toimintaa haastateltava 4 kuvailee seuraavasti:

”Sitähän sä et ikinä tiedä, mitä sieltä tulee, millainen se reaktio on. Et se vaatii aikamoista rohkeutta myös, et sun pitää ite uskaltautua heittäytyä siihen tilanteeseen ja tavallaan korvakuulolla mennä. Ja hetkessä tavallaan koko ajan säätää sitä omaa, et millä tavalla se, sen mukaan miten se reagoi, niin jollakin tapaa napata siitä kiinni ja viedä sitä keskustelua.” (Haastateltava 4)

Toisen asemaan asettuminen

Toisen asemaan asettumista pidettiin tärkeänä osana palautetilanteiden edellyttämää vuorovaikutusosaamista. Toisen asemaan asettumisella tarkoitettiin pyrkimystä ymmärtää toista hänen näkökulmastaan eli sitä, miten toinen asiat näkee ja kokee. Toisen asemaan asettuminen näyttäytyi keskeisenä tekijänä monessa palautevuorovaikutukseen liittyvässä asiassa. Esimerkiksi toisen huomioon ottaminen, tilanteinen toiminta ja ratkaisun kehittäminen näyttivät kaikki edellyttävän toisen asemaan asettumista. Haastateltavat pitivät tärkeänä pyrkimystä ymmärtää toisen sanomaa tavalla, jolla hän on sen tarkoittanut, sekä pyrkimystä ymmärtää käsiteltävät asiat ja tilanteen toisen näkökulmasta. Keskittymällä kuuntelemaan toista oli haastateltavien mukaan mahdollista päästä selville palautteen kohteena olevan toiminnan tai tilanteen syistä. Pyrkimystä ymmärtää asioiden taustalla olevia syitä asianomaisen näkökulmasta pidettiin keskeisenä keinona päästä rakentavasti eteenpäin palautetilanteessa, sillä syiden ymmärtämisen pohjalta on mahdollista kehittää ratkaisuja tilantee-

seen. Haastateltava 4 kuvailee pyrkimystä ymmärtää tilanteen syitä toisen näkökulmasta:

”Se, miten mä suhtaudun, lähestyn niitä asioita niin. Mä pyrin aina miettimään sen sit sen toisen henkilön kautta. Ymmärtämään sen, että miks se on tossa sen poterossa tai miks sil on tää tilanne. Tai mä voisin kuvitella et alisuoriutumisesissäkin varmaan pätis se sama. Et mikä se on se syy.” (Haastateltava 4)

Tärkeäksi koettiin myös pyrkimys ymmärtää itsestä toiselle osapuolelle syntyvää kokemusta sekä sitä, miten toinen kokee palautetilanteen ja vastaanottamansa sanoman. Tätä haastateltava 3 havainnollistaa oheisessa sitaatissa:

”Koitan miettiä sitä, että miten joku sanoma ja viesti koetaan --. Että ylipäänsä on tärkeä miettiä, että semmoinen miltä minä vaikutan ja olenks mä lähestyttävissä ja tarpeeksi avoin. Tärkeä näkökulma ehdottomasti.” (Haastateltava 3)

Osallistumisen mahdollistaminen

Haastateltavien mukaan on tärkeää mahdollistaa palautteen vastaanottajan osallistuminen palautteen määrittelyyn, sillä palautteenantajan tiedot käsiteltävästä asiasta voivat olla vaillinaiset ja lisäksi mahdollisuus osallistua palautteen määrittelyyn helpottaa sen hyväksymistä sekä edesauttaa tilanteen ratkaisemista. Aineiston perusteella osallistumisen mahdollistaminen vuorovaikutuksessa ilmenee subjektiivisten näkemysten esittämisenä, toisen näkemysten kysymisenä ja kuuntelemisena. Omien subjektiivisten näkemysten esittämistä pidettiin rakentavana tapana aloittaa palautekeskustelu, kun sen yhteydessä esitetään myös kysymys, sekä sopivana tapana ilmaista itseään palautekeskustelun aikana. Haastateltavien mukaan erityisesti rakentavaa palautetta annettaessa on tärkeää puhua omien subjektiivisten näkemysten näkökulmasta, joilla tarkoitettiin palautteenantajan tekemiä havaintoja palautteen vastaanottajan työsuorituksesta tai toiminnasta työyhteisön jäsenenä. Haastateltavat painottivat sen merkitystä, että asioita ei tulisi koskaan todeta toisen ihmisen puolesta, vaan puhua ainoastaan havainnoista, joita ulkopuolisena havainnoijana on ollut mahdollista tehdä. Haastateltavien mukaan hyviä tapoja oman näkemyksen esittämiseksi palautetilanteessa on puhua omasta havainnosta, tuntemuksesta tai huolesta, mitä haastateltava 4 havainnollistaa oheisessa sitaatissa:

"Sen sijaan, et menee syyttämään, niin yrittää lähestyä jotenkin sellaisen inhimillisen kohtaamisen kautta. Et esimerkiksi jotenkin vaikka esittää oman huolensa. Sen mä oon huomannu, et se toimii mones kohtaa, et esittää sen niin päin, et: "Mä oon huolissani. Mä oon huomannu, että täs tapahtuu tämmöstä ja tämmöstä. Onks sul kaikki hyvin tai onks jotain, mis mä voisin auttaa?" Tai sit just se, ettei mee sillein, et: "Sun pitää nyt tää tehdä"." (Haastateltava 4)

Ihanteellisessa palautetapahtumassa keskustelun aloituksen ei nähty jäävän pelkkään subjektiivisen näkemyksen esittämiseen. Vaan tärkeänä pidettiin sitä, että omien havaintojen esittämisen yhteydessä keskustelun aloittaja kysyy myös toisen näkemyksiä, minkä tarkoituksena on kutsua palautetapahtuman toinen osapuoli mukaan keskusteluun ja näin mahdollistaa hänen osallistumisensa palautteen määrittelyyn. Kysymällä palautteenantaja viestii tuoneensa subjektiiviset näkemyksensä yhteisesti käsiteltäviksi ja osoittaa niiden olevan kyseenalaistettavissa olevia käsityksiä lopullisten johtopäätösten sijaan. Haastateltava 1 havainnollistaa palautteen vastaanottajan osallistumisen mahdollistamista seuraavasti:

"Varsinkin sillon, jos tarvitsee mennä sen kehittävän palautteen puolelle, niin ikinä ei saa mennä sanomaan ihmiselle, että: "Sinä oot tämmönen tai tommonen", vaan pitää puhuu siitä näkökulmasta, että millaisia huomioita minä olen tehnyt. Et: "Mä olen huomannut tämmöstä ja tämmöstä". Sit voi kysyä, että: "Mistä sä luulet, että mistä se johtuu?". Tai sit voi sanoa, että: "Minusta tuntuu siltä, et sinä toimit näin, ootko sä samaa mieltä?" Koskaan ei voi mennä toteemaan niitä asioita toisen puolesta. Vaan puhuu ainoastaan niistä havainnoista, jotka pystyy ulkopuolisena tekemään ja sitä kautta pystyy pääsemään rakentavasti siihen asiaan kiinni, et mistä se käyttäytyminen tai toiminta kaiken kaikkiansa johtuu. Ja varmaan se sama sitten koskee myös positiivista palautetta, että eihän siinäkään voi mennä kenellekään sanomaan, että: "Tää meni hyvin, koska sinä oot tämmönen", vaan että: "Tää meni hyvin, koska minusta näyttää siltä, että nämä ja nämä asiat on onnistunut. Et mitä sä ite ajattelet tästä?". (Haastateltava 1)

Keskeisenä osallistumisen mahdollistamisessa pidettiin myös kuuntelemista, jota luonnehdittiin läsnä olevaksi keskittymiseksi. Tällä tarkoitettiin tilan antamista toiselle kertoa tarvittavansa ilman keskeytyksiä sekä aitoa keskittymistä toiseen ja hänen sanomaansa. Haastateltava 2 kuvailee kuuntelemisen merkitystä osallistumisen mahdollistamisessa seuraavasti:

"Lähtökohta on, et esimies on aloittanut sen keskustelun, et: "Mei pitäis nyt puhuu tästä, et tää nyt ei mee niin hyvin". Niin musta se, että kuunnella sitä alaista, antaa sille sitä tilaa puhuu niin kauan kuin sillä on puhuttavaa ja tietyl taval puolustautua, koska sehän on se ihmisen semmoinen, et halua kertoo miksi näin on." (Haastateltava 2)

Toimintaan kohdistaminen

Osa haastateltavista toi esiin toimintaan kohdistamisen merkityksen palautevuorovaikutuksessa. Etenkin rakentava palaute on haastateltavien mukaan tärkeää kohdistaa toimintaan. Kun taas ihmiseen kohdistuvaa palautetta, kuten persoonallisuudesta tai henkilökohtaisista ominaisuuksista puhumista, pidettiin sopimattomana. Erityisen haastaviksi haastateltavat kokivat tilanteet, joissa palautetta tuli antaa persoonallisuuteen tai henkilökohtaisiin ominaisuuksiin läheisesti liittyvästä asiasta. Tällaisia kerrottiin olevan esimerkiksi palautteet, jotka koskevat suhtautumistapoja, toimintatyyliä tai käyttäytymistä. Haastavia tällaisista palautteista teki se, että vaikka puhuttiin työsuorituksesta, saattoi palautteen vastaanottaja kokea asian hyvin henkilökohtaiseksi tai saattoi hänelle syntyä kokemus siitä, että häntä ihmisenä arvostellaan tai ettei hän saa olla oma itsensä. Näin ollen pitkin palautetapahtumaa on haastateltavien näkemysten mukaan hyvä varmistaa, että palautteen vastaanottaja todella ymmärtää, että keskustellaan työsuorituksesta eikä persoonallisuudesta. Toimintaan kohdistamisen taustalla on ajatus toisen ihmisen arvostamisesta ja siitä, että ihmistä ja hänen persoonallisuuttaan ei tule arvostella. Sen sijaan pyrkimyksenä on auttaa palautteen vastaanottajaa kehittämään työsuoritustaan tai toimintatapojaan työssä. Toimintaan kohdistamista haastateltava 6 kuvailee seuraavasti:

”Ensinnäkin se huomio kohdistetaan siihen tekemiseen, eikä siihen henkilön persoonaan. Et se ei oo semmoista vyön alle menevää palautetta. Vaan nimenomaan, et puhutaan asioista eikä ihmisestä. Joskus voi tietysti olla, jos on tarve sitten henkilön toimintatyyliin puuttua, niin silloinkin se tuodaan esille jonkun konkreettisen tekemisesimerkin kautta.”
(Haastateltava 6)

Perusteleminen

Kaikki haastateltavat nostivat esiin perustelemisen tärkeyden erityisesti rakentavan palautteen antamisen yhteydessä. Keskeisenä palautteen perustelemisessa pidettiin paikkansapitäviä perusteluja sekä palautteen sitomista asiayhteyteen ja konkretisoimista esimerkein. Haastateltavien mukaan palautteella tulee olla paikkansapitävät perustelut eikä se saa perustua ”mutuun” tai olla ”lonkalta ampuvaa”, kuten haastateltavat ilmaisivat. Tällä tarkoitettiin sitä,

että palaute ei saa perustua pelkkään tuntemukseen tai epävarmaan kuulopuheeseen, vaan sen tulee perustua tosiasioihin tai henkilön toiminnasta tehtyihin havaintoihin. Kun palautteella on paikkansapitävät perustelut, koetaan se haastateltavien mukaan helpommin oikeutetuksi ja on se näin ollen helpompi myös hyväksyä. Oheisessa sitaatissa haastateltava 3 painottaa palautteen perustumista tosiasioihin:

”Esimerkiksi jos puhutaan vaikka suoritukseen liittyvästä jostain kehityskohteesta. Niin musta se olis erittäin tärkeä, että se palaute olisi ensinnäkin faktoihin perustuvaa, et se ei oo mikään mutu-juttu vaan et mä voin esittää tavallaan faktajuttua. -- Ja sitten jos siin on vähääkään jotain negatiivista mukana niin oikeesti ne perustelut, ne faktat, tosiasiat.” (Haastateltava 3)

Palautteen perustelemisessa olennaisena pidettiin sen sitomista asiayhteyteen, jotta palaute olisi helpompi mieltää osaksi omaa työtä. Tätä nähtiin edesauttavan mahdollisimman välitön palaute ja sen konkretisoiminen esimerkkien avulla. Moni haastateltava kuvasi, että palaute olisi hyvä tuoda esiin kertomalla havainnollistavia esimerkkejä tosielämän tilanteista ja liittämällä palaute näin konkreettiseen tekemiseen. Osa haastateltavista nosti esiin valmistautumisen merkityksen. Heidän mukaansa olisi hyvä etukäteen pohtia palautteen perusteluita ja kerätä esimerkkitapauksia tätä varten muistiin. Haastateltava 5 kertoo palautteen konkretisoimisesta esimerkkien avulla seuraavasti:

”Mä yritin laittaa itelleni aina niistä omista tiimiläisistä muistiin sellaisia esimerkkitapauksia. Et kun mä havaitsin sellaisen tietyn tavalla kehittämiskohteen, nii et mul oli niit, niinku se konkretia siihen ja linkitys siihen elävään elämään, et se ei ollut semmoista yleistä kehittävää palautetta, vaan et se linkittyi esimerkkien avulla --, koska silloin sen pystyy just linkittämään paremmin siihen omaan työhön.” (Haastateltava 5)

Tunteiden säätely

Tunteiden säätelyn merkitys osana vuorovaikutusosaamista nousi esiin haastateltavien näkemyksissä koskien palautetapahtuman onnistunutta toteutusta. Aineiston perusteella taito säädellä omia tunteita mahdollistaa palautetapahtuman onnistuneen toteutuksen kannalta tärkeät edellytykset: rauhallisen mielentilan, tunteiden vastaanottamisen ja asiallisuuden. Palaute on haastateltavien mukaan hyvä antaa rauhallisen mielentilan vallitessa. Jos palautteenantaja on esimerkiksi kiihtyneessä tunnetilassa, on hänen hyvä odottaa sen laan-

tumista ennen kuin kohtaa toisen osapuolen ja antaa tälle palautetta. Tätä haastateltava 1 kuvaa seuraavasti:

”Sit ku ollaan kehittävässä palautteessa, niin ei mitään ylilyöntejä, et missään semmo-
sessa kauheen kiihtyneissä tunnetiloissahan palautetta ei varmaan oo hyvä mennä anta-
maan. Et jos on juuri tosi suuttunut jostakin asiasta, niin sit ei varmaan kannata just sil-
loin mennä sitä palautetta antamaan vaan odottaa hetki, että et vähän se kiukku laantuu
ja sitten sanoa siitä.” (Haastateltava 1)

Tärkeänä pidettiin myös taitoa ottaa vastaan sen, mitä toinen osapuoli vuoro-
vaikutukseen tuo. Vastaanottamisen taito yhdistettiin erityisesti tilanteisiin,
joissa palaute synnyttää sen vastaanottajassa tunnereaktion, jonka hän palaute-
tilanteessa ilmaisee. Tällaisia saattoivat haastateltavien mukaan olla esimerkiksi
vihan ilmaisu, järkytys, itkeminen, kieltäminen tai puolustautuminen. Vastaan-
ottamista kuvailtiin taidoksi kohdata toinen antaen hänelle tilaa ja aikaa il-
maista tunteensa pysyen samalla itse rauhallisena ja reagoimatta itse takaisin.
Oheisessa sitaatissa haastateltava 2 kuvailee tunteiden vastaanottamista seu-
raavasti:

”Tai sit se toinen, joka on sitten taas, reagoi niinkuin kuumakalle ja kieltää kaiken. Niin
sit antaa tulla sen, mitä tulee --. Niinku olla, et ei provosoidu, jos toinen on ihan hiilenä,
niinku useimmiten joku voi olla, niin sit täytyy ite olla, et ei [lähde] mukaan siihen tun-
netilaan.” (Haastateltava 2)

Toisen tunteiden kohtaamisessa ja vastaanottamisessa keskeisenä pidettiin tai-
toa säädellä omia tunteita, sillä kohdatessa toisen tunteet on osattava säilyttää
oma rauhallisuus. Omien tunteiden säätelyn merkityksestä toisen tunteiden
vastaanottamisessa haastateltava 4 kertoo seuraavasti:

”Must kaiken a ja o on siinä se, et sä oot ite sinut niiden omien tunteides kanssa ja pystyt
kohtaamaan sen henkilön ihan niinkun ihminen ihmisenä. Ja ottamaan sen vastaan, mitä
siltä ihmiseltä tulee.” (Haastateltava 4)

Vastaanottamisen taitoon nähtiin olennaisesti liittyvän arvostava suhtautumi-
nen toisen kokemukseen ja tämän tunteiden salliminen. Tällä tarkoitettiin sitä,
että toisen kokemukseen tai tunteisiin ei pyritä vaikuttamaan tai oteta kantaa,
esimerkiksi kieltämällä niitä, vaan sen sijaan niihin suhtaudutaan ymmärtävästi
sallien toisen kokemuksen olemassaolo. Tämä käy ilmi oheisesta aineistositaa-
tista:

”Ja se semmonen arvostava kuuntelu on yks, eikä sit kiistä toisen tuntemuksia. Et jos toisesta tuntuu joltain, niin siitä sitten tuntuu. Enemmänkin kysyy lisää, että: ”Mikä saa sut tuntemaan tällä tavalla? Miten sitä tunnetta nyt voisi vähentää? Mitä pitäisi tapahtua?” Et lähtis hakee. Mut ei lähde kiistämään, että: ”Onpa outoa, nyt se ajattelee noin”. ” (Haastateltava 2)

Haastateltavat korostivat yhtämielisesti asiallisuuden merkitystä palautteenantossa. Haastateltavien mukaan palautteenantajan on tärkeää pysyä asiallisena palautetilanteessa niin sanallisessa kuin sanattomassakin viestinnässään. Asiallisuuden merkitystä painotettiin erityisesti rakentavan palautteen kohdalla, mutta osa haastateltavista nosti esiin, että kiittävässäkin palautteessa ei välttämättä ole hyvä käyttää ”ylisanoja”. Haastateltavat kuvasivat, että palautteenantajan olisi hyvä pohtia etukäteen sitä, millä tavalla palautetta antaessaan puhuu ja millaisia sanoja käyttää. Haastateltavat kertoivat, ettei sellaista kieltä tule käyttää, joka saisi toisen osapuolen pois tolaltaan, ärsyyntymään tai kieltämään asian. Myös sanaton viestintä nostettiin esiin. Palautteenantajan ei tulisi olemuksellaan viestiä ärsytystä tai kyllästyneisyyttä esimerkiksi huokailemalla vaan myös käyttäytyä asiallisesti. Asiallisuuden vastakohtana haastateltavat kuvailivat syyttelevää, lyttävää, nipottavaa, töksähtävää ja uhkailevaa tapaa viestiä palautetilanteessa. Asiallisen viestinnän ja käytöksen nähtiin puolestaan edesauttavan palautteen vastaanottamista. Asiallisuutta haastateltava 2 havainnollistaa seuraavasti:

”Siin ei auta mitään, et on vihainen tai huokailee tai semmoinen kyllästynyt tai jotain muuta. Mun kanta on semmoiseen, että. Käytös pitää olla asiallista eikä uhkailevaa, vaikka joutuu sanomaan, että: ”Ymmärräksä nyt Matti, et sit seuraava askel on, et tulee se varoitus”. Niin sitä ei saa esittää sillein, että et se uhkailee, et: ”Hei mul on nyt kirjoitettu se varoitus valmiiksi, ykskin myöhästymisen viel ni kuule. Täällä olis!” Se on asiantonta semmoinen. Se ei kuulu siihen.” (Haastateltava 2)

Tuen osoittaminen

Tuen osoittaminen on aineiston perusteella osa palautetilanteissa tarvittavaa vuorovaikutusosaamista. Haastateltavien mukaan ”samassa paketissa” palautteen kanssa on annettava myös tuki. Tällä tarkoitettiin sitä, että rakentavan palautteen yhteydessä on tärkeää osoittaa palautteen vastaanottajalle tukea, mikä aineiston perusteella pitää sisällään kumppanuuden, emotionaalisen tuen ja konkreettisen avun. Keskeisenä pidettiin sitä, että tuki osoitetaan mahdoli-

simman aikaisessa vaiheessa palautetapahtumaa. Tuen tarve voi haastateltavien mukaan vaihdella yksilöstä riippuen: toinen saattaa itse suoraan ehdottaa ratkaisua, kun taas toinen tarvitsee enemmän tukea ja esimerkiksi ratkaisun yhteistä pohtimista. Tärkeintä on haastateltavien mukaan välittää palautteen vastaanottajalle tunne siitä, että häntä ei jätetä asian kanssa yksin vaan palautteenantaja on hänen puolellaan ja valmis auttamaan, mikä käy ilmi oheisesta aineistositaatista:

”Toisekseen, että pitäis välittyä, että kun mä nostan sen [asian, jota palaute koskee] esille, niin se johtuu siitä, että me voidaan yhdessä sitä asiaa parantaa ja se hyödyttää toista [palautteen vastaanottajaa].” (Haastateltava 3)

Tätä kumppanuutta voi haastateltavien mukaan osoittaa myös esimerkiksi kertomalla auttavansa ja kysymällä suoraan palautteen vastaanottajalta, minkälaista tukea hän tarvitsee: *”Mun tehtävä on auttaa sua, että sä saat sun työt tehtyä. Mitä mä voin tehdä?”*, tai kysymällä, miten asiaa voisi yhdessä ryhtyä ratkaisuun: *”Keksittäiskö me yhdessä joku tapa, miten tää ois fiksuinta tehdä?”* Pyrkimyksenä on yhdessä keskustellen käsitellä palautteen kohteena oleva asia ja sopia jatkotoimenpiteistä. Tavoitteena on, että asiaan keksitään palautteen vastaanottajaa aidosti eteenpäin auttava ratkaisu. Haastateltavien näkemysten mukaan palautteenantaja voi tehdä ehdotuksia mahdollisista ratkaisuista tai kysymysten ja keskustelun avulla palautetilanteen osapuolet voivat yhdessä kehittää tilanteeseen ratkaisun. Erään haastateltavan mukaan palautteenantajan olisi hyvä esittää palautteen yhteydessä ehdotus siitä, mitä voisi tehdä toisin, kun taas toisen haastateltavan mukaan lähtökohtana tulisi olla pyrkimys siihen, että palautteen vastaanottaja itse tuottaisi ratkaisun. Yhtä mieltä oltiin kuitenkin siitä, että palautekeskustelun tavoitteena olisi päästä yhteisesti sovittuun lopputulokseen, kuten konkreettiseen suunnitelmaan siitä, mitä jatkossa tulisi tehdä.

Kumppanuuden lisäksi tärkeäksi koettiin emotionaalisen tuen osoittaminen, mikä tarkoittaa kannustamista, luottamusta palautteen vastaanottajan kykyihin ja uskoa tulevaan. Kannustavaa ja eteenpäin vievää palautteesta nähtiin tehtävän erityisesti osoittamalla luottamusta palautteen vastaanottajan kykyi-

hin sekä luomalla uskoa tulevaan. Oheisessa sitaatissa haastateltava 2 kertoo kumppanuuden ja emotionaalisen tuen merkityksestä palautteessa seuraavasti:

”Se palautehan ei must saa jäädä vaan siihen, että: ”No tässä tätä on ja tää kaikki nyt niin mairittelevaa oo, koita selvitä”. Ei saa jättää toista yksin yöhön kulkemaan sen kans. Varsinkin jos sä näät, että se ei tahdo jaksaa kantaa sitä, mitä tuli. Et sitä enemmän pitää sit sitä niinku. Ja mieltii se tuki, niin että sitä pystyy tarjoamaan siinä heti kun antaa sen palautteen eikä niin et se toinen ehtii vähäks aikaa menee kotiin melkeen epätoivossaan. Et se jollain taval tulee siin samas paketissa kuin tulee se korjaava palaute, niin se et: ”Hei mä jelpaan sua, mitä sä tarteet, mieti. Et kyl täst selvittää.” -- ”Nyt on vaan kysymys siitä, että tehdään niille olosuhteille, aikataululle tai työmäärälle, mikä se kulloinkin on. Sitä, että sul on mahdollista tehdä se.” Niin se on ehkä sellainen, se sellainen toivo ja luottamus siihen, et sä saat tän asian kuntoon ja mä viel autan sua. Ni se on semmoinen kombo, mihin mä kyl uskon.” (Haastateltava 2)

Keskeisenä pidettiin sitä, että tuki ei jää pelkäksi puheeksi vaan tarvittaessa autetaan myös konkreettisesti. Haastateltavat kertoivat, että palautteen vastaanottajan tarvitsema tuki voi olla ihan konkreettinen apu käytännön työssä. Tällä tarkoitettiin konkreettista avustamista jossakin työasiassa, kuten projektisuunnitelman tekemisessä, tai tekoa, jolla mahdollistetaan halutun muutoksen aikaansaaminen. Tällainen teko voi esimerkiksi olla olosuhteiden, aikataulun, työmäärän tai jonkin muun asian muuttaminen niin, että halutun muutoksen tekeminen tai asian kehittäminen haluttuun suuntaan mahdollistuu. Konkreettisesta avusta haastateltava 5 kertoo seuraavasti:

”Sit myöskin tietyl taval, et pystyy antaa sen tuen sille asialle, että niit asioita voidaan lähte viemään ja kehittämään siihen suuntaan, ni tietenkin, et itse pystyy antaa sen tuen sille omalle tiimiläiselleen, ettei hän jää yksin siinä. -- Jos aatellaan jotain tällasia, et mitä pitäis parantaa. Ne voi olla ihan semmosii hirveen praktisiakin, ihan käytännön juttuja. Esimerkiks auttaa jonkun projektisuunnitelman tekemisessä tai jotain tämmöstä, et jos siinä on ollut jotain, että mahdollistaa myöskin sit sen.” (Haastateltava 5)

6.3 Palautevuorovaikutustyypit

Analyysin tuloksena havaittiin, että palautevuorovaikutuksessa on läsnä aina sekä tehtävälöttövyys että suhdeulottuvuus. Tehtävälöttövyudella viitataan vuorovaikutuksen tehtävään, kun taas suhdeulottuvuudella viitataan siihen, että vuorovaikutuksella on aina merkitystä sen osapuolten väliselle vuorovaikutussuhteelle ja suhteen tulevaisuudelle. Aineiston perusteella palautevuorovaikutuksessa näyttäisi vallitsevan vuorovaikutuksen tehtävän suorittamisen ja vuorovaikutussuhteen hallinnan välinen jännite: Miten viestiä arvostusta ja yl-

läpittää vuorovaikutussuhdetta sekä samanaikaisesti huolehtia vuorovaikutuksen tehtävätavoitteen onnistuneesta saavuttamisesta? Tähän havaintoon ja vuorovaikutuksen ulottuvuuksiin perustuen aineistosta oli muodostettavissa kolme palautevuorovaikutustyyppiä: tehtäväorientoitunut, suhdeorientoitunut ja ihanteellinen palautevuorovaikutus. Tehtäväorientoituneessa palautevuorovaikutuksessa korostuu vuorovaikutuksen tehtävän suorittaminen, kun taas suhdeorientoituneessa palautevuorovaikutuksessa painottuu vuorovaikutussuhteen hallinta. Ihanteellinen palautevuorovaikutustyyppi on kuvaus ideaalista ja onnistuneeksi mielletystä palautevuorovaikutuksesta, jossa molemmat sekä vuorovaikutuksen tehtävän suorittaminen että vuorovaikutussuhteen ylläpito onnistuvat.

Palautevuorovaikutustyyppejä voidaan tarkastella janana, jonka toisessa ääripäässä on tehtäväorientoitunut palautevuorovaikutustyyppi ja toisessa ääripäässä suhdeorientoitunut palautevuorovaikutustyyppi. Ihanteellisen palautevuorovaikutuksen voidaan ajatella sijaitsevan janan puolivälissä. Tällöin eri palautetilanteiden vuorovaikutusta voidaan tarkastella sen mukaan, minkä palautevuorovaikutustyyppin piirteet niissä painottuvat eniten, ja näin ajatella sitoittuvan mihin tahansa kohtaan janalla.

6.3.1 Tehtäväorientoitunut palautevuorovaikutus

Tehtäväorientoituneessa palautevuorovaikutuksessa vuorovaikutuksen tehtävälouottuvuus korostuu suhdeulottuvuuden jäädessä huomiotta. Tehtäväorientoituneessa palautevuorovaikutuksessa keskitytään siis ensisijaisesti vuorovaikutuksen tehtävän suorittamiseen, kun taas vuorovaikutuksen merkitystä suhteelle ei tiedosteta tai oteta huomioon, jolloin vuorovaikutussuhteen hallinta jää palautevuorovaikutuksessa puuttumaan. Tällöin vaarana on vuorovaikutussuhteen vahingoittuminen tai pahimmillaan jopa sen pysyvä rikkoutuminen, millä voi olla myös organisaatiolle haitallisia seurauksia.

Tyypillistä tehtäväorientoituneelle palautevuorovaikutukselle on tavoitteellisuuden korostuminen, kaavamainen ja joustamaton viestintä, kiirehtimi-

nen sekä subjektiivisten näkemysten toteaminen ikään kuin totena. Tehtäväorientoituneessa palautevuorovaikutuksessa palautteenantaja etenee palautetilanteessa kaavamaisesti ennalta suunnittelemaansa runkoa noudattaen, jolloin hänen vuorovaikutuskäyttäytymisensä ei jousta tilanteen mukaan ja voi palautteen vastaanottajasta tuntua opetellulta palautteen antamiselta. Ominaista on myös pyrkimys ajalliseen tehokkuuteen, jolloin vuorovaikutukseen tulee helposti kiireen tuntu. Tällöin palautteenantaja pyrkii pääsemään mahdollisimman suoraan asiaan ja saamaan palautetilanteen mahdollisimman nopeasti päätökseen. Hän saattaa esimerkiksi kiirehtiä ratkaisun kehittämisessä tai todeta näkemyksensä keskustelematta asiasta lainkaan palautteen vastaanottajan kanssa. Kiirehtiminen palautetilanteessa voi olla vuorovaikutussuhteen kannalta vahingollista, sillä kiirehtivä toiminta voi synnyttää palautteen vastaanottajalle kokemuksen siitä, ettei palautteenantaja arvosta tai halua kuulla häntä. Oheisessa sitaatissa haastateltava 2 havainnollistaa asiaa seuraavasti:

"Asioita ei oo pakko saada johonkin päätökseen väkisin esimerkiksi ajan puutteen vuoksi. Et ko se on sit, se on liian iso asia, et sitä aletaan kiireessä tekemään. -- Musta se, että ihmiselle ei tule sellainen tunne, et: "Sillä ei ollut aikaa kuunnella mua tai se ei halunnut kuulla, mitä mieltä mä olin". Se on tosi huono lopputulos." (Haastateltava 2)

Tehtäväorientoituneelle palautevuorovaikutukselle tyypillistä on se, että palautteenantaja toteaa omat subjektiiviset näkemyksensä ikään kuin totena antamatta palautteen vastaanottajalle mahdollisuutta tuoda esiin omia näkemyksiään asiaa koskien, ja näin ollen mahdollistamatta tämän osallistumista palautteen lopulliseen määrittelyyn. Palautteenantaja ei kysy palautteen vastaanottajan näkemyksiä tai ota niitä huomioon, vaan pitäytyy ennalta muodostamassaan käsityksessä koskien palautteen kohteena olevaa asiaa. Pahimmassa tapauksessa palautteenantaja saattaa todeta asiat palautteen vastaanottajan puolesta ja syyllistäen. Tällöin hän ei kohdistu puhettaan tekemiseen vaan puhuu palautteen vastaanottajan persoonasta todeten esimerkiksi syyllistävään sävyyn jonkin ongelman johtuvan siitä, että palautteen vastaanottaja on henkilöinä tietynlainen.

6.3.2 Suhdeorientoitunut palautevuorovaikutus

Suhdeorientoituneessa palautevuorovaikutuksessa korostuu vuorovaikutuksen suhdeulottuvuudesta huolehtiminen tehtävälottuvuuden kustannuksella. Toisin sanoen pyrkimys säilyttää vuorovaikutussuhde painottuu vuorovaikutuksen tehtävän suorittamisen jäädessä toissijaiseksi.

Tyypillistä suhdeorientoituneelle palautetyypille on korjaavan palautteen puheeksi ottamisen välttäminen vuorovaikutussuhteiden ylläpitämiseksi. Haastateltavat nostivat esiin erilaisia kriteerejä, joita vasten palautteen puheeksi ottamisen tarpeellisuutta kerrottiin arvioitavan. Keskeistä arvioinnissa näytti aineiston perusteella olevan kyky asettua toisen asemaan ja toisen arvostus. Korjaavan palautteen puheeksi ottamisen tarpeellisuutta kerrottiin arvioitavan ensinnäkin suhteessa siihen, kuinka merkityksellinen asia on suhteessa isompaan kuvaan, kuten työn vaatimuksiin ja henkilön yleiseen suoriutumiseen työssä sekä laajemmin koko tiimin toimintaan ja ilmapiiriin. Mikäli asian arviointiin olevan merkityksetön ja töiden sujuvan pääosin hyvin, koettiin suhteen säilyminen tärkeämmäksi kuin asian puheeksi ottaminen. Toiseksi korjaavan palautteen puheeksi ottamisen tarpeellisuutta kerrottiin arvioitavan suhteessa negatiivisen ja positiivisen palautteen väliseen tasapainoon. Haastateltavat kertoivat pyrkivänsä siihen, että positiivista palautetta annettaisiin enemmän kuin korjaavaa palautetta, jotta palautteen vaikutus ei kääntyisi lomaannuttavaksi. Aineiston perusteella tämä on osa vuorovaikutussuhteiden hallintaa ja edellyttää tunteiden säätelyä tunneilmapiirin tasolla, koska sillä pyritään ylläpitämään positiivista, energistä ja kannustavaa ilmapiiriä työyhteisön jäsenten välillä. Palautteen puheeksi ottamisen tarpeellisuuden arvioimista ja energisen ilmapiirin ylläpitämistä haastateltava 3 havainnollistaa oheisessa sitaatissa:

”Jos palautetta tulee määrällisesti liian paljon -- ja se on kriittistä, niin kylhän se alkaa vähitellen sitten lomaannuttaa, että ”tein mä mitä tahansa, niin aina tulee pyyhkeitä” – tyyppinen. Et kyllä semmoinen arvostava. Ja ainakin mä olen oppinut vuosien saatossa -- , [kun] havaitsee joskus jotakin, mistä voisi antaa negatiivista palautetta, niin kyl mä lähes aina mietin kaks kertaa, et onks tää sen väärti vai annanks mä mennä vaan, että mieluummin keskittyy niihin isoihin asioihin. Jos vaikka esimerkiksi työntekijä joku on semmoinen, et aloittaa päivän aina vähän myöhässä, vaikka meillä on periaatteessa työaika ja kaikki muut on paikalla, niin ettei tulis semmoista, että pomo kyttää tai tulee semmosta mikromanageerausta niin pitää miettiä, että minkälaista palautetta kannattaa

antaa. Kuitenkin suhteessa siihen, että tää työ on aika vaativaa ja itseohjautuvuus on tärkeää niin haluun, että semmoinen energinen fiilis säilyy. Jos joku sitten on pikkuisen löysempi työajan suhteen niin [mitä sitten], jos muut asiat kuitenkin hoituvat.” (Haastateltava 3)

Toisten arvostaminen näkyi siinä, että palautteen puheeksi ottamisen tarpeellisuutta arvioitiin suhteessa tiimin jäsenten oikeudenmukaiseen ja tasavertaiseen kohteluun, mitä voidaan pitää osana vuorovaikutussuhteiden hallintaa. Haastateltavien kertomuksista kävi ilmi, että palautteenannossa pyritään ottamaan huomioon tasavertaisuus siten, että kaikki tiimissä saivat suurin piirtein samassa suhteessa palautetta: niin positiivista kuin korjaavaakin.

Haitalliseksi vuorovaikutussuhteiden hallinnan korostuminen koettiin erityisesti silloin, kun esimerkiksi tiimityön toimivuuden kannalta merkittävä asia jätetään ottamatta puheeksi vuorovaikutussuhteen suojelemisen takia. Tällöin mahdollinen haitta vuorovaikutussuhteelle vältetään, mutta samalla estetään tehtävätason tavoitteen saavuttaminen, sillä tiimin toiminnan kannalta ongelmallista asiaa ei saada ratkaistua välttämällä asian puheeksi ottamista. Eräs haastateltava kertoi esimerkin tilanteesta, jossa palautteenantaja tietää etukäteen, että henkilön, jolle palautetta tulisi antaa, on vaikea ottaa korjaavaa palautetta vastaan ja näin ollen palautetilanne on vuorovaikutussuhteen ylläpidon kannalta haasteellinen. Vuorovaikutussuhteen suojeleminen ei kuitenkaan ole syy jättää ottamatta asiaa puheeksi asian ollessa isossa kuvassa merkityksellinen. Sen sijaan on löydettävä sopiva tapa palautteen antamiseen, mikä käy ilmi oheisesta sitaatista:

”Mut se, että jos jonkun on vaikea ottaa sitä [palautetta] vastaan, niin se ei oo syy olla antamatta hänelle sitä. Et kyl se sitte isompi karhunpalvelus tulee, jos jättää antamatta palautteen. Et sit täytyy vaan koittaa löytää hyvät keinot siihen.” (Haastateltava 2)

6.3.3 Ihanteellinen palautevuorovaikutus

Ihanteellisessa palautevuorovaikutuksessa sekä tehtävälöytövyys että suhteulöytövyys onnistuvat. Sen lisäksi, että palautevuorovaikutuksessa on tärkeää huolehtia vuorovaikutuksen tehtävätavoitteen saavuttamisesta, on vuorovaikutussuhteen hallinnalla, eli sen ylläpidolla ja rakentamisella, keskeinen merkitys palautetapahtuman onnistumiselle. Haastateltavat pitivät palautevuo-

rovaikutusta onnistuneena silloin, kun saavutetaan tehtävätavoite ja säilytetään samalla vuorovaikutussuhde vahingoittumattomana. Koska palautevuorovaikutus vaikuttaa aina palautetilanteen osapuolten väliseen vuorovaikutussuhteeseen ja sen tulevaisuuteen, on vuorovaikutussuhteen hallinta tehtävätavoitteen saavuttamisen ohella keskeinen osa palautetilanteiden edellyttämää vuorovaikutusosaamista. Tehtävä- ja suhdetavoitteiden yhtäaikaisesta saavuttamisesta haastateltava 2 kertoo seuraavasti:

”Kun [henkilö X on] johtanut bisnestä, tottakai koska [hän on] ollut siitä vastuussa, mut ne on kokenut myöskin, et [hän on] ollut ihminen, et ne ei oo toisiaan poissulkevia asioita, et ois kova tai pehmeä. Tai kova tai inhimillinen, vaan et jotenkin molemmat voi onnistua. -- Koska kyl must ihmisiks pitää kuitenkin olla, et ei me voida tääl toisiamme kohdella miten sattuu.” (Haastateltava 2)

Ihanteellista palautevuorovaikutusta pidettiin vastavuoroisena ja tilanteisena. Näin ollen riippuu tilanteesta ja vuorovaikutusprosessin osapuolista, mitkä vuorovaikutusosaamisen osa-alueista kulloinkin nousevat keskeisimmiksi laadukkaan palautevuorovaikutuksen kannalta. Ensiarvoisen tärkeänä pidettiin kuitenkin palautetilanteen toisen osapuolen arvostamista ja sen välittymistä läpi palautetapahtuman, mikä käytännössä ilmenee toisen huomioon ottamisena omassa toiminnassa.

Ihanteellisessa palautevuorovaikutuksessa molemmat osapuolet osallistuvat palautteen määrittelyyn. Tämä edellyttää palautteenantajan vuorovaikutusosaamiselta osallistumisen mahdollistamista, mikä käytännössä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että palautteenantaja viestii palautteesta omien subjektiivisten näkemysten ja havaintojen näkökulmasta sekä kutsuu palautteen vastaanottajan keskusteluun kysymällä tämän näkemyksiä. Näin palautteenantaja osoittaa palautteen olevan vain käsitys, josta on mahdollista keskustella yhdessä, ja luo palautteen vastaanottajalle mahdollisuuden kertoa näkemyksiään siitä, miten asia on ja mitkä ovat tilanteeseen johtaneita syitä.

Ihanteellisessa palautevuorovaikutuksessa keskeiseksi koettiin tuen osoittaminen palautteen vastaanottajalle, minkä tarkoituksena on viestiä siitä, ettei palautteen vastaanottaja ole yksin asian kanssa, vaan palautteenantaja on hänen puolellaan ja tarvittaessa valmis auttamaan. Esimerkiksi jos palauteti-

lanteen osapuolet yhdessä toteavat, että asia ratkeaa ja haluttu muutos onnistuu aikataulua muokkaamalla, on esimiehen puolestaan tärkeää mahdollistaa muutoksen tekeminen muuttamalla aikataulua. Keskeistä on, että palaute aidosti auttaa palautteen vastaanottajaa ja että tämä saa tarvitsemansa tuen voidakseen suoriutua työssään parhaalla mahdollisella tavalla. Palautekeskustelussa tulisi haastateltavien mukaan pyrkiä yhdessä tavoitteeseen, kuten yhteiseen ymmärrykseen asiasta ja sopimukseen siitä, mitä jatkossa tehdään. Mikäli ensimmäisellä kerralla asiaa ei saada päätökseen, koettiin tärkeäksi, että asiaan on mahdollista palata myöhemmin.

Ihanteellisen palautevuorovaikutuksen ollessa vastavuoroista ja tilanteista vaikuttaa vuorovaikutusprosessin kulkuun palautteenantajan lisäksi myös palautteen vastaanottaja. Tällöin vuorovaikutusprosessin etenemistä ja lopputuloksia ei voi ennalta tietää, vaan ne määrittyvät yhteistoiminnan ja dialogin tuloksena. Voidaan todeta, että parhaimmillaan palautetilanteissa ilmenevä johtajuus on vuorovaikutussuhteen osapuolten yhdessä, keskinäisessä vuorovaikutuksessaan rakentamaa johtajuutta.

7 POHDINTA

Tässä tutkimuksessa tutkittiin työyhteisön jäsenten välistä johtajuutta palautevuorovaikutuksen ja vuorovaikutusosaamisen näkökulmasta. Edellä on esitetty tutkimuksen tulokset vastaten tutkimukselle asetettuihin kysymyksiin. Tässä luvussa tuloksia tarkastellaan suhteessa aikaisempaan tutkimustietoon. Lopuksi arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta sekä tuodaan esille tässä tutkimuksessa esiin nousseita jatkotutkimushaasteita.

7.1 Tulosten tarkastelu ja johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia ihanteellista palautevuorovaikutusta ja sen edellyttämää vuorovaikutusosaamista. Tutkimuksessa ilmeni, että laadukas palautevuorovaikutus on vastavuoroista, tavoitteellista, tilanteista ja inhimillistä. Lisäksi palautevuorovaikutuksen todettiin olevan sidoksissa organisaation kulttuuriin ja vuorovaikutussuhteisiin. Vuorovaikutusosaaminen, jota palautetapahtumien onnistunut toteutus edellyttää, koostuu puolestaan seitsemästä osa-alueesta, joita ovat tilanteinen toiminta, toisen asemaan asettuminen, osallistumisen mahdollistaminen, toimintaan kohdistaminen, perusteleminen, tunteiden säätely ja tuen osoittaminen. Tässä tutkimuksessa muodostettujen palautevuorovaikutustyyppien avulla eri palautetilanteiden vuorovaikutusta voidaan tarkastella sen mukaan, painottuuko niissä tehtäväorientoituneen vai suhdeorientoituneen palautevuorovaikutustyyppin piirteet. Tulosten mukaan palautevuorovaikutusta voidaan pitää onnistuneena silloin, kun saavutetaan vuorovaikutuksen tehtävätavoite ja onnistutaan samalla ylläpitämään palautetilanteen osapuolten välinen vuorovaikutussuhde.

Palautetilanteissa ilmenevä johtajuus on yhteistoiminnallinen, vuorovaikutuksessa rakentuva ja luonteeltaan tilanteinen ilmiö. Tulokset osoittavat ihanteellisen palautevuorovaikutuksen olevan vastavuoroista. Näin ollen pa-

lautetilanteen vuorovaikutusprosessissa tapahtuva vaikuttaminen on kaksisuuntaista, jolloin molempien osapuolten nähdään määrittelevän vuorovaikutusprosessin kulkua ja rakentavan näin johtajuutta yhdessä keskinäisessä vuorovaikutuksessaan. Tämä tulos eroaa palaute- ja johtamistutkimuksessa valtavirtana olleesta yksilökeskeisestä näkemyksestä, jossa johtaja on ollut tarkastelun keskipisteenä ja vuorovaikutus on käsitetty yksisuuntaisena, ylhäältä alaspäin suuntautuvana vaikuttamisena (Berlin 2008, 3; Hujala 2008, 14). Hujala (2008, 43) toteaa, ettei johtajuudessa kuitenkaan ole kyse yksilösuorituksesta tai ainoastaan yhden ihmisen käyttäytymisestä, vaan sen sijaan johtajuus rakentuu vuorovaikutuksessa. Viimeaikaisimmissa johtajuuden käsityksissä johtajuus nähdäänkin ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa rakentuvana sosiaalisena prosessina, jossa johtajan ohella myös johdettava vaikuttaa prosessin kulkuun ja lopputuloksiin (esim. Fairhurst & Uhl-Bien 2012; Hujala 2008, 15; Mäki 2017, 3; Ruben & Gigliotti 2016, 471, 474). Tämä tutkimus vahvistaa osaltaan käsitystä johtajuudesta yhteistoiminnallisena, ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa rakentuvana ilmiönä.

Palautetilanteet voidaan tällöin nähdä dialogisen johtajuuden paikkoina, sillä dialoginen johtajuus rakentuu työyhteisön vuorovaikutuksessa eikä yksin johtaja voi sitä luoda vaan sen rakentumiseen tarvitaan vuorovaikutustilanteen kaikkien osapuolten osallistumista (Collin ym. 2017, 88). Palautevuorovaikutuksen kulun määrittäessä kulloisenkin vuorovaikutusprosessin osapuolten mukaan, on ihanteellinen palautevuorovaikutus luonteeltaan tilanteista. Siksi ihanteellisesta palautevuorovaikutuksesta ei voida tämän tutkimuksen perusteella muodostaa yksiselitteistä ja yleispätevää vuorovaikutusmallia, vaan sen sijaan voidaan laadukasta palautevuorovaikutusta pitää sen osallistujista ja kontekstista riippuen luonteeltaan muuttuvana. Tämän tuloksen valossa voidaankin todeta Collinin ym. (2017, 3) tavoin johtajuuden olevan kontekstiin kiinnittyvää ja tilannesidonnaista, mistä johtuen ei johtajuuteen ole olemassa yhtä oikeaa tapaa, joka sellaisenaan soveltuisi organisaatiosta ja työyhteisöstä toiseen. Keskeistä sen sijaan on löytää jokaiseen organisaatioon omat, juuri ky-

seiseen organisaatioon ja siellä kulloinkin vallitsevaan tilanteeseen soveltuvat johtajuuden tavat (Collin ym. 2017, 110–111).

Muutoksiin sitoutumisen vahvistamista dialogisella johtajuudella ja kollektiivisella päätöksenteolla. Tämän tutkimuksen tulosten mukaan palautevuorovaikutus on tavoitteellista eli palautetilanteen vuorovaikutuksen tarkoituksena on saavuttaa yhdessä yhteisesti sovittu tavoite, kuten sopimus siitä, miten jatkossa on tarkoitus toimia halutun muutoksen aikaansaamiseksi. Tämä havainto on yhteneväinen Sydänmaanlakan (2004, 126) näkemyksen kanssa siitä, että johtamistilanteiden vuorovaikutuksen yksi keskeisistä ominaispiirteistä on tulosorientaatio, toisin sanoen johtamisvuorovaikutuksen tarkoituksena on saavuttaa yhteisesti asetetut tavoitteet. Tämän tutkimuksen tuloksissa korostui molempien osapuolten osallistuminen palautteen määrittelyyn ja tavoitteen saavuttamiseen. Näin ollen palautetilanteissa toteutuvan johtamisviestinnän voidaan todeta parhaimmillaan olevan Rubenin ja Gigliotin (2016, 475) käsitysten tavoin pelkän tiedon välittämisen sijaan merkitysten jakamisen, neuvottelemisen ja yhdessä konstruoinen prosessi. Ihanteellisessa palautevuorovaikutuksessa osapuolten nähtiin luovan keskinäisen vuorovaikutuksensa tuloksena yhteisen ymmärryksen palautteen kohteena olevasta asiasta sekä sopimuksen jatkotoimenpiteistä. Tämä voidaan ymmärtää kollektiiviseksi päätöksenteoksi, joka tapahtuu palautetilanteessa käydyn dialogin ja sen kautta syntyneen yhteisen ymmärryksen pohjalta. Isaacs (1999, 1–5) määrittelee johtajuuden, jossa johtaja ja johdettava tekevät yhdessä päätöksiä ja valintoja onnistuneen dialogin pohjalta, dialogiseksi johtajuudeksi.

Tämän tutkimuksen tulosten valossa voidaan todeta, että dialogisen johtajuuden ja kollektiivisen päätöksenteon toteutuminen palautetilanteessa edellyttävät palautteenantajan vuorovaikutusosaamiselta osallistumisen mahdollistamista. Jotta dialoginen johtajuus ja kollektiivinen päätöksenteko palautetilanteessa aidosti toteutuvat, on palautteen vastaanottajalle mahdollistettava osallistuminen vuorovaikutukseen ja palautteen määrittelyyn. Tunne osallisuudesta ja aito mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön ovat keskeisiä työhön sitoutumista lisääviä tekijöitä (Hökkä ym. 2017, 37; Vähäsantanen, Paloniemi,

Hökkä & Eteläpelto 2017). Monet tutkimukset ovat osoittaneet, että vaikutusmahdollisuudet työssä johtavat vahvempaan sitoutumiseen (ks. esim. Collin ym. 2017; Heiskanen & Jokinen 2015), minkä seurauksena puolestaan työn tuottavuus paranee (Hökkä ym. 2017, 35). Asiantuntijat odottavatkin työltään vaikutusmahdollisuuksia ja autonomiaa (Mäki 2017, 10). Näin ollen voidaan päätellä, että mahdollistettaessa palautteen vastaanottajan osallistuminen palautteen määrittelyyn sekä päätöksentekoon koskien palautteeseen liittyviä jatkotoimenpiteitä, sitoutuu palautteen vastaanottaja sovittujen muutosten tekemiseen vahvemmin. Ruben ja Gigliotti (2016, 475) painottavatkin, että halutesaan ihmisten sitoutuvan ratkaisuihin, on heille mahdollistettava osallistuminen myös ongelmien määrittelyyn ja niiden yhteiseen ratkaisemiseen.

Palautevuorovaikutuksen sidoksisuus vuorovaikutussuhteeseen ja vuorovaikutussuhteiden hallinnan keskeisyys vuorovaikutusosaamisessa. Hujala (2008, 77) esittää, että mahdollisuus osallistua vuorovaikutukseen ei yksistään kuitenkaan riitä, vaan myös vuorovaikutuksen ilmapiirillä, kuten sen luottamuksellisuudella ja turvallisuudella, on merkitystä vuorovaikutuksen toisen osapuolen osallistumiselle. Myös Isaacs (2001, 239–240) painottaa keskusteluilmapiiirin tärkeyttä dialogin syntymisen edellytyksenä. Tämän tutkimuksen tuloksissa puolestaan korostui vuorovaikutusprosessin osapuolten välinen vuorovaikutussuhde ja sen laadun merkitys palautevuorovaikutukselle. Vuorovaikutussuhteen luottamuksellisuudella ja sitä kautta koetulla turvallisuudella on tulosten mukaan merkitystä vuorovaikutukseen osallistumiselle ja sille, että palautetilanteessa uskalletaan tuoda avoimesti esiin eriäviäkin näkemyksiä. Tämä tulos on linjassa LMX-teorian kanssa siitä, että johtaja-johdettavasuhteen laadulla on merkitystä sille, minkälaiseksi suhteen osapuolten välinen vuorovaikutus muotoutuu. Tässä tutkimuksessa nousi esiin vuorovaikutussuhteeseen liittyvinä ja palautevuorovaikutuksen onnistumista helpottavina tekijöinä luottamus, turvallisuus, sopiva läheisyys ja toisen tunteminen, joiden voidaan ajatella LMX-teorian mukaisesti olevan korkealaatuisen suhteen piirteitä. (Berlin 2008, 184–185.) Myös Sivunen (2007, 98) havaitsi väitöskirjatutkimuksessaan toisen tuntemisen olevan viestintää helpottava tekijä. Luottamusta, turvalli-

suutta ja avoimuutta puolestaan pidetään yleisesti edellytyksinä vuorovaikutuksen onnistumiselle (ks. esim. Argyris 1992; Isaacs 2001, 239–240; Nonaka & Konno 1998). Laadultaan hyvän vuorovaikutussuhteen voidaan tämän tutkimuksen tulosten valossa päätellä olevan perusta palautevuorovaikutuksen onnistumiselle, mikä puolestaan peräänkuuluttaa laadukkaiden vuorovaikutussuhteiden rakentamisen ja ylläpitämisen tärkeyttä organisaatioissa.

Tämän tutkimuksen tulosten mukaan palautevuorovaikutus on sidoksissa vuorovaikutussuhteeseen myös toisin päin. Sen lisäksi, että vuorovaikutussuhteen laadulla näytti olevan merkitystä palautevuorovaikutukselle, myös palautevuorovaikutuksella koettiin olevan vaikutusta vuorovaikutussuhteeseen ja sen tulevaisuuteen. Palautevuorovaikutuksen epäonnistumisen seurauksena kerrottiin vuorovaikutussuhteen voivan pahimmillaan rikkoutua pysyvästi. Ruben ja Gigliotti (2016, 476) esittävätkin, että kaikella johtamistilanteiden vuorovaikutuksella on seurauksia myös vuorovaikutusprosessin osapuolten väliselle suhteelle, sillä vuorovaikutus muovaa aina suhdetta. Näin ollen vuorovaikutussuhteiden hallinnan voidaan todeta olevan keskeinen osa palautevuorovaikutuksen edellyttämää vuorovaikutusosaamista. Työelämän vuorovaikutusosaamisen tutkimuksissa vuorovaikutussuhteet eivät ole Horilan (2018, 51) mukaan olleet tarkastelun keskiössä. Tämä tutkimus puolestaan nosti esiin vuorovaikutussuhteiden keskeisyyden vuorovaikutusosaamisessa.

Inhimillinen palautevuorovaikutus avainasemassa niin suhteiden hallinnassa kuin tehtävätavoitteiden saavuttamisessakin. Tämän tutkimuksen tulosten perusteella palautevuorovaikutuksessa näyttäisi vallitsevan tehtävätavoitteen saavuttamisen ja vuorovaikutussuhteen hallinnan välinen jännite. Haasteena näyttäytyi siis tasapainon löytäminen tehtäväorientoituneen ja suhdeorientoituneen vuorovaikutuksen välillä. Onnistuneena palautevuorovaikutusta pidettiin silloin kun onnistutaan sekä vuorovaikutussuhteen hallinnassa että vuorovaikutuksen tehtävätavoitteen saavuttamisessa. Samaan tapaan Horila (2018, 52) havaitsi tutkiessaan vuorovaikutusosaamisen yhteisyyttä työelämän tiimeissä, että vuorovaikutuksella voidaan samaan aikaan saavuttaa sekä tehtävä- että suhdekeskeisiä tavoitteita, ja näin ollen vuorovaikutus, joka edis-

tää tavoitteita, voi samanaikaisesti olla sekä tehtävä- että suhdekeskeistä. Perinteisesti vuorovaikutuksen tehtävä- ja suhdetaso on tutkimuksissa eroteltu toisistaan (Hargie 2011, 433; Horila 2018, 52). Tämän tutkimuksen tulosten mukaan vuorovaikutuksen tehtävä- ja suhdeulottuvuus ovat molemmat palautetilanteessa läsnä, ja palautevuorovaikutuksen onnistuessa molemmat niistä saavutetaan.

Tämän tutkimuksen tuloksissa inhimillisyys, jonka nähtiin muodostuvan läsnäolosta, aitoudesta ja toisen osapuolen arvostuksesta, nousi esiin ihanteellista palautevuorovaikutusta keskeisesti kuvaavana piirteenä. Se näyttäytyi merkityksellisenä niin suhteiden hallinnan kuin tehtävätavoitteenkin saavuttamisen kannalta. Inhimillisen vuorovaikutuksen merkitys näytti korostuvan erityisesti tilanteessa, jossa palautteen vastaanottaja kokee palautteen kohteena olevan asian itselleen hyvin henkilökohtaiseksi, ja näin ollen saattaa palautetilanteessa herkästi kokea hänen persoonaansa arvosteltavan. Tällöin entistä tärkeämmäksi koettiin se, että palautteen vastaanottaja voi kokea olevansa arvostettu. Vuorovaikutusosaamiselta tämän voidaan nähdä edellyttävän erityisesti arvostavaa suhtautumista, palautteen kohdistamista ihmisen sijaan tekemiseen sekä toisen asemaan asettumista, jotta palautteenantaja voi mukauttaa toimintaansa tilanteeseen sopivaksi toisen osapuolen huomioonottaen. Tällöin vuorovaikutussuhteen ylläpidon onnistumisen nähtiin edistävän myös vuorovaikutuksen tehtävätavoitteen saavuttamista. Lannistavan, itsetuntoa uhkaavan ja ihmiseen kohdistuvan palautteen onkin aiemmissa tutkimuksissa todettu aiheuttavan puolustautumista ja näin estävän myös työsuorituksen parantamista (Berlin 2008, 179). Rubenin ja Gigliotin (2016, 475–477) mukaan viestiessämme vuorovaikutus välittää aina viestisisällön lisäksi suhdetason viestiä eli suhtautumistamme vuorovaikutustilanteen toiseen osapuoleen, minkä vuoksi vuorovaikutus muovaa aina myös sen osapuolten välistä suhdetta. Voidaan siis todeta, että keskeistä palautevuorovaikutuksessa sanoman sisällön lisäksi on se, millainen kokemus toiselle osapuolelle syntyy ja mitä se viestii palautteenantajan suhtautumisesta toista osapuolta kohtaan. Näin ollen inhimillisen vuorovaikutuksen ja arvostavan suhtautumisen voidaan todeta olevan ensiarvoisen

tärkeitä tekijöitä palautevuorovaikutuksen onnistumiselle. Samaan tapaan Berlin (2008, 186) havaitsi tutkimuksessaan, että palautteen antamistapaa, joka on empaattista ja arvostavaa sekä ottaa huomioon palautteen vastaanottajan, pidettiin toimivana ja toivottavana tapana antaa palautetta.

Palaute jaetun johtajuuden toteutumismuotona - johtajat ja organisaatiokulttuuri sen mahdollistajina. Alasoini (2014) korostaa, että suomalaisessa työelämässä on tarve uudentylaiselle ja joustavalle työkulttuurille, jossa jaetaan johtajuutta. Tämä tarkoittaa, että jokaisen tulisi ottaa vastuuta asioiden ratkaisemiseksi tarvittaessa ja oman osaamisensa puitteissa (Alasoini 2014; Hökkä ym. 2017, 45). Jaettu johtajuus ei kuitenkaan tarkoita muodollisten esimiesvastuiden poistamista, vaan keskeistä on johtajuuden ja sen prosessien jakautuminen myös sivusuuntaisesti työyhteisössä (Harris 2008, 173–174). Tämän tutkimuksen tulosten mukaan tavoiteltavana pidettiin tilannetta, jossa palaute on luonnollinen osa työyhteisön arkea ja jokapäiväistä kommunikaatioita, jolloin kuka tahansa työyhteisön jäsenistä voi esittää toisille toiveita ja antaa palautetta tarpeen vaatiessa. Tällöin palautteen antaminen ei ole ainoastaan esimiehen tehtävä, vaan myös alainen voi antaa palautetta esimiehelleen tai tiimin jäsenvertaispalautetta kollegalleen, jolloin johtajuuden voidaan nähdä jakautuvan myös sivusuuntaisesti. Palautteen voidaan näiden tulosten valossa todeta olevan tällöin yksi jaetun johtajuuden toteutumismuodoista.

Jaetun johtajuuden teorian mukaan monilla organisaation jäsenillä on potentiaalia johtajuuden harjoittamiseen, mutta menestyksen avain piilee tavoissa, joilla tätä johtajuuden jakamista tuetaan ja fasilitoidaan (Harris 2008, 173). Virallisissa esimiesasemissa toimivilla henkilöillä on keskeinen rooli jaetun johtajuuden mahdollistamisessa ja tukemisessa (Hökkä ym. 2017, 45). Tämän tutkimuksen tulosten mukaan organisaation yhteisen toimintakulttuurin, jossa palaute on luonnollinen osa jokapäiväistä kommunikaatiota, rakentumista voidaan edesauttaa erilaisten palautekäytäntöjen, kuten palauteringin ja tsemppiboksin, avulla. Myös Barge (1994, 238–240) on todennut, että viestintäkulttuurin muodostumiseen on mahdollista vaikuttaa tarkoituksellisesti esimerkiksi sopimalla yhteisistä käytännöistä ja toimintatavoista. Näin ollen voidaan todeta,

että virallisissa esimiesasemissa toimivat johtajat voivat mahdollistaa ja tukea jaetun johtajuuden toteutumista palautteen muodossa muun muassa yhteisten palautekäytäntöjen luomisen ja käyttöön ottamisen avulla. Lisäksi organisaatiokulttuurin on todettu vaikuttavan vuorovaikutuksen laatuun työssä (Aro 2018, 41). Tässä tutkimuksessa ilmeni, että positiivinen, avoin ja kannustava ilmapiiri edistää yhteistä palautekulttuuria, jossa kannustetaan ja kiitetään toisia sekä juhlitaan onnistumisia yhdessä.

Palaute luonnollisena osana työyhteisön jokapäiväistä vuorovaikutusta on avaintekijä organisaatioiden jatkuvaan uusiutumiseen. Nykyisessä työelämässä tapahtuvat jatkuvat ja nopeat muutokset edellyttävät niin työntekijöiltä, johtajilta kuin organisaatioiltakin jatkuvaa oppimista, kehittymistä ja uusiutumista menestyäkseen kansainvälisen markkinatalouden kilpailussa (Billett 2008, 4–6; Tynjälä 2008, 131, 150). Kun palaute on luonnollinen osa organisaation yhteistä toimintakulttuuria ja jokapäiväistä vuorovaikutusta, on se ajallisesti välitöntä ja jatkuvaa sekä ilmenee spontaanisti työnteon lomassa sen sijaan, että palautetta annettaisiin ainoastaan pari kertaa vuodessa kehityskusteluiden yhteydessä. Tällöin palaute annetaan silloin, kun se on ajankohtaista ja sillä on vielä aidosti mahdollisuus vaikuttaa asioiden kulkuun ja kehittymiseen. Palautteen avulla voitaisiin esimerkiksi parantaa tiimin yhteistyötä, kehittää yhteisiä käytäntöjä tai jakaa asiantuntijuutta ja siirtää hiljaista tietoa kollegalta toiselle. Näin ollen palautteen voidaan todeta liittyvän keskeisesti työssä oppimiseen sekä työyhteisön ja koko organisaation kehittämiseen.

Tynjälä (2008, 134) toteaaakin kollegoiden välisen vuorovaikutuksen ja yhteistyön olevan yksi keskeisimmistä tavoista oppia työssä. Työyhteisön jäsenten välistä palautevuorovaikutusta voidaan tämän tutkimuksen tulosten valossa pitää yhtenä menestyksen avaimena organisaatioiden jatkuvaan uusiutumiseen. Kun kuka tahansa organisaation jäsenistä voi tarvittaessa, esimerkiksi kehitystarpeen huomatessaan, harjoittaa johtajuutta palautteen antamisen muodossa, mahdollistuu välittömien muutosten tekeminen, jatkuva oppiminen ja nopea uusiutuminen.

Tutkimuksen käytännölliset hyödyt. Tämän tutkimuksen tulosten käytännölliset hyödyt liittyvät työyhteisön jäsenten välisen palautevuorovaikutuksen, johtamis- ja esimiestyöhön liittyvän vuorovaikutusosaamisen ja organisaatioiden toimintakulttuurin kehittämiseen. Tutkimuksen tuottamaa tietoa voidaan hyödyntää ja soveltaa asiantuntijoiden ja johtajien vuorovaikutusosaamisen kehittämisessä. Tämä tutkimus tuotti palautevuorovaikutuksesta ja sen edellyttämästä vuorovaikutusosaamisesta uutta tietoa, jonka avulla palautevuorovaikutukseen liittyviä haasteita organisaatioissa on mahdollista ratkaista. Näin ollen tutkimus tarjoaa konkreettisia vinkkejä siihen, mihin asioihin palautetilanteiden vuorovaikutuksessa kannattaa kiinnittää huomiota, jotta palautevuorovaikutus voisi onnistua ja parhaalla mahdollisella tavalla tukea henkilöstön ja organisaation jatkuvaa uudistumista.

7.2 Tutkimuksen luotettavuus ja jatkotutkimushaasteet

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin on monenlaisia tapoja (Tuomi & Sarajärvi 2018, 121). Tärkeää laadullisessa tutkimuksessa on tiedostaa ja ottaa huomioon se, että tutkija itse luo tutkimusasetelman ja tekee tulkintoja tutkimukseen osallistujien tuottamasta informaatiosta, jolloin tutkijan tausta ja lähtökohdat väistämättä vaikuttavat tehtyihin tulkintoihin ja sitä kautta saatuihin tutkimustuloksiin (Tuomi & Sarajärvi 2018, 119). Siksi tutkijan on tärkeää harjoittaa itsereflektiota ja läpinäkyvyyttä läpi koko tutkimusprosessin (Tracy 2010, 842), mihin myös tämän tutkimusprosessin aikana on pyritty. Lisäksi on otettava huomioon, että kyseessä on vain yhden tutkijan muodostama tulkinta tutkittavasta ilmiöstä, jonka vuoksi on mahdollista, että toinen tutkija olisi voinut päätyä toisenlaisiin tulkintoihin. Huolimatta siitä, että jokainen laadullinen tutkimus on tutkijan tekemien ratkaisujen myötä ainutlaatuinen kokonaisuus, tulisi tutkimuksen lukijan pystyä päätyämään tutkimusraportin pohjalta samoihin tulkintoihin kuin tutkija. (Vilkkä 2015, 197–198.) Siksi laadullisen tutkimuksen luotettavuuden kannalta on keskeistä se, että tutkimus on koherentti ja johdonmukainen kokonaisuus (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122).

Tutkimuksen luotettavuutta voidaankin lisätä huolellisesti tehdyllä raportoinnilla (Kiviniemi 2015, 86–87). Tracyn (2010, 841–842) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuuden kannalta tärkeää on se, että tutkija raportoi aineiston keruun ja analyysiprosessin rehellisesti ja läpinäkyvästi. Tämän tutkimuksen luotettavuutta on pyritty edistämään raportoimalla ja kuvaamalla mahdollisimman tarkasti ja läpinäkyvästi koko tutkimusprosessin eteneminen vaihe vaiheelta ja perustelemalla tehdyt valinnat. Näin on pyritty pitämään huoli siitä, että tutkimusraportin lukija saa riittävästi tietoa tutkimuksen toteutuksesta ja tehdyistä ratkaisuista voidakseen myös itse arvioida tutkimuksen tuloksia ja luotettavuutta (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122).

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa voidaan käyttää apuna myös uskottavuuden ja vahvistettavuuden käsitteitä. Uskottavuudella viitataan tutkimuksen tulosten totuudenmukaisuuteen eli siihen, että tulkinnat ja käsitteellistykset, joita tutkija on tehnyt, vastaavat tutkittavien näkemyksiä. (Eskola & Suoranta 2014, 213; Tracy 2010, 842–843.) Vahvistettavuudella puolestaan tarkoitetaan sitä, että aiempi ilmiötä koskeva tutkimus vahvistaa tutkimuksessa saatuja tuloksia (Eskola & Suoranta 2014, 213). Tämän tutkimuksen luotettavuutta on pyritty lisäämään tutkimuksen tulosten osalta vertaamalla tuloksia pohdintaluvussa tutkittavaa ilmiötä tarkastelevien aiempien tutkimusten tuloksiin. Lisäksi uskottavuuden näkökulmasta luotettavuutta on pyritty lisäämään esittämällä lukijalle aineistositaatteja, jotta lukijan on mahdollista arvioida myös itse tehtyjen tulkintojen ja valintojen luotettavuutta (Cornish, Gillespie & Zittoun 2014, 82).

Tämä tutkimus tuotti uutta tietoa palautevuorovaikutuksesta ja sen edellyttämästä vuorovaikutusosaamisesta työelämän kontekstissa. Palautevuorovaikutusta tarkasteltiin tässä tutkimuksessa selvittämällä teemahaastatteluiden keinoin asiantuntijoiden ja esimiesten näkemyksiä ihanteellisesta palautevuorovaikutuksesta. Tulevaisuudessa olisikin tärkeää tutkia palautevuorovaikutusta myös havainnoinnin avulla niissä luonnollisissa tilanteissa, joissa vuorovaikutus todellisuudessa ilmenee, jotta aito vuorovaikutus voitaisiin tavoittaa

(Hirsjärvi & Hurme 2015, 38). Tällöin olisi kiinnostavaa tarkastella esimerkiksi sitä, millä tavalla johtajuus palautevuorovaikutuksessa rakentuu.

Teknologian kehittyminen luo johtajuuden ilmenemiselle uutta kontekstia, mikä puolestaan tuo myös uusia odotuksia johtajuudelle (Avolio, Kahai & Dodge 2001, 617; Kiiskinen 2017, 3). Teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen on tutkimuksissa osoitettu eroavan kasvokkain tapahtuvasta vuorovaikutuksesta (esim. Bordia 1997). Jatkotutkimuksen näkökulmasta olisikin kiinnostavaa tutkia sitä, minkälaista teknologiavälitteinen palautevuorovaikutus on sekä sitä, minkälaista vuorovaikutusosaamista teknologian välityksellä annettu palaute edellyttää. Tässä tutkimuksessa inhimillisyyden osoittautui keskeiseksi osaksi ihanteellista palautevuorovaikutusta. Jatkotutkimuksen näkökulmasta kiinnostavia kysymyksiä olisivat esimerkiksi: Millä tavalla inhimillisyyden elementit, kuten läsnäolo, syntyvät ihmisten välille teknologiavälitteisessä palautevuorovaikutuksessa, kun vuorovaikutuksen osapuolet eivät ole fyysisesti läsnä samassa tilassa? Minkälainen rooli inhimillisyydellä on teknologiavälitteisessä palautevuorovaikutuksessa?

LÄHTEET

- Aarnos, E. 2015. Kouluun lapsia tutkimaan: Havainnointi, haastattelu ja dokumentit. Teoksessa R. Valli & J. Aaltola. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: Virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-kustannus, 164–179.
- Adams, S. A. 2004. Positive affect and feedback-giving behavior. *Journal of Managerial Psychology* 20 (1), 24–42.
- Aira, A. 2012. Toimiva yhteistyö. Työelämän vuorovaikutussuhteet, tiimit ja verkostot. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä studies in humanities 179. Väitöskirja.
- Alasoini, T. 2014. Asiantuntijapuheenvuoro: Innovatiivisuuden ja johtamisen ajankohtaiset haasteet suomalaisessa työelämässä. Teoksessa P. Hökkä, S. Paloniemi, K. Vähäsantanen, S. Herranen, M. Manninen & A. Eteläpelto (toim.) Ammatillisen toimijuuden ja työssä oppimisen vahvistaminen: Luovia voimavaroja työhön! Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, 42–43.
- Alasoini, T. 2015. Digitalisaatio muuttaa työtä – Millaista työelämää uudistavaa innovaatiopolitiikkaa tarvitaan? *Työpoliittinen Aikakauskirja* 2, 2–37.
- Alvesson, M. & Spicer, A. 2012. Critical leadership studies: The case for critical performativity. *Human Relations* 65 (3), 367–390.
- Annett, J. 1969. *Feedback and human behavior*. Baltimore, Md.: Penguin Books.
- Argyris, C. 2003. *On organizational learning*. 2. painos. Malden (Mass.): Blackwell Publishing.
- Aro, A. 2018. *Työilmapiiri kuntoon*. Helsinki: Alma Talent.
- Ashford, S. J. & Cummings, L. L. 1983. Feedback as an individual resource: Personal strategies of creating information. *Organizational Behavior and Human Performance* 32, 370–398.
- Atwater, L. E. & Brett, J. F. 2005. Antecedents and consequences of reactions to developmental 360° feedback. *Journal of Vocational Behavior* 66 (3), 532–548.
- Avolio, B. J., Kahai, S. & Dodge, G. E. 2001. E-leadership: Implications for theory, research and practice. *Leadership Quarterly* 11 (4), 615–668.
- Baker, D. F. & Buckley, M. R. 1996. A historical perspective of the impact of feedback on behaviour. *Journal of Management History* 2 (4), 21–33.

- Barge, J. K. 1994. *Leadership: Communication skills for organizations and groups*. New York: St. Martin's Press.
- Bass, B. M. 1999. Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 8 (1), 9-32.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I. & Berson, Y. 2003. Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology* 88 (2), 207-218.
- Benedict, M. E. & Levine, E. L. 1988. Delay and distortion: Tacit influence on performance appraisal effectiveness. *Journal of Applied Psychology* 73 (3), 507-514.
- Berlin, S. 2008. *Innostava, lannistava, helpottava palaute. Alaisten kokemuksia ja näkemyksiä esimiehen ja alaisen välisestä palautevuorovaikutuksesta*. Vaasan yliopisto. Johtamisen laitos. Väitöskirja.
- Bezuijen, X. M., van Dam, K., van den Berg, P. T. & Thierry, H. 2010. How leaders stimulate employee learning: A leader-member exchange approach. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 83 (3), 673-693.
- Billett, S. 2008. *Emerging perspectives on workplace learning*. Teoksessa Billett, S., Harteis, C. & Eteläpelto, A. (toim.) *Emerging perspectives of workplace learning*. Rotterdam: Sense Publishers.
- Bordia, P. 1997. Face-to-face versus computer-mediated communication: A synthesis of the experimental literature. *The Journal of Business Communication*, 31 (1), 99-120.
- Braun, V. & Clarke, V. 2006. Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology* 3 (2), 77-101.
- Burgoon, J. K. & Bacue, A. E. 2003. Nonverbal communication skills. Teoksessa J. O. Greene & B. R. Burlison (toim.) *Handbook of communication and social interaction skills*. Mahwah: Lawrence Erlbaum, 179-219.
- Burns, J. M. 1978. *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Collin, K., Auvinen, T., Herranen, S., Paloniemi, S., Riivari, E., Sintonen, T. & Lemmetty, S. 2017. *Johtajuutta vai johtamattomuutta? Johtamisen merkitys luovuudelle informaatioteknologian organisaatioissa*. Jyväskylä: Jyväskylä University Printing House.
- Cornish, F., Gillespie, A. & Zittoun, A. 2014. Collaborative analysis of qualitative data. Teoksessa U. Flick (toim.) *The Sage handbook of qualitative data analysis*. London: Sage, 79-94.

- Cusella, L. P. 1987. Feedback, motivation, and performance. Teoksessa F.M. Jablin, L. L. Putnam, K. H. Roberts & L. W. Porter (toim.) *Handbook of organizational communication: An interdisciplinary perspective*. Newbury Park, CA: Sage, 624–678.
- Dahling, J. J., Chau, S. L. & O'Malley, A. 2012. Correlates and consequences of feedback orientation in organizations. *Journal of management* 38 (2), 531–546.
- 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.
- Downton, J. V. 1973. *Rebel leadership. Commitment and charisma in a revolutionary process*. New York: The Free Press.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. E-kirja. Tampere: Vastapaino.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2014. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 10. painos. Tampere: Vastapaino.
- Eskola, J. & Vastamäki, J. 2015. Teemahaastattelu: Opit ja opetukset. Teoksessa R. Valli & J. Aaltola. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: Virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*. Jyväskylä: PS-kustannus, 27–44.
- Eteläpelto, A., Vähäsantanen, K., Hökkä, P. & Paloniemi, S. 2017. Tutkimus- ja kehittämishankkeen tausta ja lähtökohdat. Teoksessa K. Vähäsantanen, S. Paloniemi, P. Hökkä & A. Eteläpelto. (toim.) *Ammatillinen toimijuus. Rakente, mittari ja tuki*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Fairhurst, G. T. 2001. Dualisms in leadership research. Teoksessa F.M. Jablin & L. L. Putnam. (toim.) *The New Handbook of Organizational Communication*. Thousand Oaks: SAGE Publications, 379–439.
- Fairhurst, G. T. 2007. *Discursive Leadership: In Conversation with Leadership Psychology*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Fairhurst, G. T. & Connaughton, S. L. 2014. Leadership: A communicative perspective. *Leadership* 10 (1), 7–35.
- Fairhurst, G. T. & Grant, D. 2010. The social construction of leadership: A sailing guide. *Management Communication Quarterly* 24 (2), 171–210.
- Fairhurst, G. T. & Uhl-Bien, M. 2012. Organizational discourse analysis (ODA): Examining leadership as a relational process. *The Leadership Quarterly* 23 (6), 1043–1062.

- Flauto, J. F. 1999. Walking the Talk: The Relationship Between Leadership and Communication Competence. *The Journal of Leadership Studies* 6 (1), 86–96.
- Foley, M. K. & Duck, S. 2006. Relational communication. Teoksessa O. Hargie (toim.) *The handbook of communication skills*. 3. painos. London: Routledge, 427–450.
- Frandsen, K. D. & Millis, M. A. 1993. On conceptual, theoretical and empirical treatments of feedback in human communication: Fifteen years later. *Communication Reports* 6, 79–91.
- 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.
- Gregory, J. B. & Levy, P. E. 2012. Employee feedback orientation: implications for effective coaching relationships. *Coaching An International Journal of Theory, Research and Practice* 5 (2), 86–99.
- Greller, M. M. & Herold, D. M. 1975. Sources of feedback: A preliminary investigation. *Organizational Behavior and Human Performance* 13 (2), 244–256.
- Hargie, O. 2011. *Skilled interpersonal communication. Research, theory and practice*. 5. painos. London: Routledge.
- Harris, A. 2008. Distributed leadership: According to the evidence. *Journal of Educational Administration* 46 (2), 172–188.
- Heiskanen, T. & Jokinen, E. 2015. Resources and constraints of line manager agency in municipal reforms. *Nordic Journal of Working Life Studies* 5 (3), 79–100.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2015. *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Horila, T. 2018. *Vuorovaikutusosaamisen yhteisyys työelämän tiimeissä*. Jyväskylän yliopisto. *Jyväskylä studies in humanities* 344. Väitöskirja.
- Hujala, A. 2008. *Johtamisen moniäänisyys: Johtaminen vuorovaikutuksena ja puhuntana hoivayrityksissä*. Kuopion yliopiston julkaisuja E. Yhteiskuntatieteet no 149. Väitöskirja.
- Hökkä, P., Vähäsantanen, K., Paloniemi, S. & Eteläpelto, A. 2017. *Johtamisvalmennuksella toimijuutta esimiestyöhön: Työkaluja uudistamiseen, kohtaamiseen ja työidentiteettien tukemiseen*. Teoksessa K. Vähäsantanen, S.

- Paloniemi, P. Hökkä & A. Eteläpelto (toim.) Ammatillinen toimijuus: Rakenne, mittari ja tuki. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino, 34–48.
- Ilgen, D. R., Fisher, C. D. & Taylor, M. S. 1979. Consequences of individual feedback on behavior in organizations. *Journal of Applied Psychology* 64 (4), 349–371.
- Isaacs, W. 1999. Dialogic leadership. *The Systems Thinker* 10 (1), 1–5.
- Isaacs, W. 2001. Dialogi ja yhdessä ajattelemisen taito: Uraauurtava lähestymisen liike-elämän viestintään. Helsinki: Kauppakaari.
- Jäppinen, A-K., Kiuttu, K. & Pöysä-Tarhonen, J. 2011. Jaettu pedagoginen johtajuus organisaation muutosvaiheessa. Teoksessa A. Eteläpelto, T. Heiskanen & K. Collin (toim.) *Valta ja toimijuus aikuiskasvatuksessa*. Kansanvaalistusseura, 201–226.
- Juuti, P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Helsinki: Otava.
- Keskinen, S. 2005. Alaistaito: Luottamus, sitoutuminen ja sopimus. Kunnallisan alan kehittämässätiö Polemia-sarjan julkaisu 59. Vammala.
- Kiiskinen, E. 2017. Johtajuuden rakentuminen muutoksessa: Narratiivisen merkityksellistämisen näkökulma. Tampereen teknillinen yliopisto. Julkaisu 1520. Väitöskirja.
- Kiviniemi, K. 2015. Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. 4. painos. Jyväskylä: PS-kustannus, 68–84.
- Kiviniemi, K. 2018. Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa R. Valli (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2 - Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. 5. painos. Jyväskylä: PS-kustannus, 62–74.
- Laajalahti, A. 2014. Vuorovaikutusosaaminen ja sen kehittyminen tutkijoiden työssä. Jyväskylän yliopisto. *Jyväskylä studies in humanities* 225. Väitöskirja.
- Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. 2007. Tapaustutkimuksen käytäntö ja teoria. Teoksessa M. Laine, J. Bamberg & P. Jokinen (toim.) *Tapaustutkimuksen taito*. Helsinki: Gaudeamus 2, 9–40.
- Lejon, M., Vieno, S., Kykyri, V-L. & Holma, J. 2015. Palautteenannon tavat ja vuorovaikutus psykologisen tutkimuksen palautekeskusteluissa. *Psykologia* 50 (1), 4–27.

- Leung, K., Su, S. & Morris, M W. 2001. When is criticism not constructive? The roles of fairness perceptions and dispositional attributions in employee acceptance of critical supervisory feedback. *Human Relations* 54 (9), 1155–1187.
- Littlejohn, S. W. 2002. *Theories of human communication*. 7. painos. Belmont: Wadsworth.
- London, M., Larsen, H. H. & Thisted, L. N. 1999. Relationship between feedback and self-development. *Group and Organization Management* 24 (1), 5–27.
- London, M. & Sessa, V. I. 2006. Group feedback for continuous learning. *Human Resource Development Review* 5 (3), 303–329.
- London, M. & Smither, J. W. 2002. Feedback orientation, feedback culture, and the longitudinal performance management process. *Human Resource Management Review* 12 (1), 81–100.
- Lyly-Yrjänäinen, M. 2018. Työolobarometri 2017. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 32/2018. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö.
- Lämsä, A-M. & Hautala, T. 2004. *Organisaatiokäyttämisen perusteet*. Helsinki: Edita.
- Lämsä, A-M. & Päivike, T. 2013. *Organisaatiokäyttämisen perusteet*. Helsinki: Edita.
- Maylett, T. 2009. 360-Degree feedback revisited: The transition from development to appraisal. *Compensation & Benefits Review* 41 (5), 52–59.
- Mikkola, L. 2006. Tuen merkitykset potilaan ja hoitajan vuorovaikutuksessa. Jyväskylän yliopisto. *Jyväskylä studies in humanities* 66. Väitöskirja.
- Mäki, A. 2017. Johtajuuskulttuuri – toiveiden, tekojen ja tulkintojen tihentymä. Tutkimus johtajuuskulttuurin olemuksesta ja kehittämisestä asiantuntijaorganisaatioissa. Vaasan yliopisto. *Acta Wasaensia* 371. Väitöskirja.
- Neyland, D. 2008. *Organizational ethnography*. SAGE publications Ltd.
- Nonaka, I. & Konno, N. 1998. The Concept of "Ba": Building a Foundation for Knowledge Creation. *California Management Review* 40 (3), 40–54.
- Northouse, P. G. 2007. *Leadership: Theory and practice*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- O'Malley, A. L. & Gregory, J. B. 2011. Don't be such a downer: Using positive psychology to enhance the value of negative feedback. *The Psychologist-Manager Journal* 14 (4), 247–264.

- Patton, M. Q. 2015. *Qualitative evaluation and research methods*. SAGE Publications.
- Pearce, C. L., Wassenaar, C. L. & Manz, C. C. 2014. Is shared leadership the key to responsible leadership? *Academy of Management Perspectives* 28 (3), 275–288.
- Puusa, A. & Juuti, P. 2011. Laadullisen lähestymistavan yleistyminen kulttuurinäkökulman myötä. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.) *Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan*. Vantaa: Hansaprint Oy, 31–46.
- Pälli, P. & Vaara, E. 2013. *Kehityskeskustelut dialogisen johtamisen välineenä. Tutkimushankkeen loppuraportti*. Helsinki: Työsuojelurahasto.
- Roos-Cabrera, I. 2014. *Palautteen monimerkityksisyys johtaja-alaisuudessa. Alustus työryhmäpuheenvuoroon puheviestinnän päivillä Jyväskylässä 5.9.2014*. Viestintätieteiden laitos, Jyväskylän yliopisto. Saatavana: <https://puheviestinnanpaivat2014.wordpress.com/tietoja/tyoryhmat/tyoryhma-1-tyoelaman-vuorovaikutus/inkeri-roos-palautteen-monimerkityksisyys-johtaja-alaisuudessa/> [Viitattu 20.4.2017]
- Ropo, A. 2011. *Johtajuuden ilmiö: Johtajaominaisuuksista kokemuksellisiin konstruktioihin*. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Rouhiainen-Neunhäuserer, M. 2009. *Johtajan vuorovaikutusosaaminen ja sen kehittyminen. Johtamisen viestintähaasteet tietoperustaisessa organisaatiossa*. Jyväskylän yliopisto. *Jyväskylä studies in humanities* 128. Väitöskirja.
- Ruben, B. D. & Gigliotti, R. A. 2016. Leadership as social influence: An expanded view of leadership communication theory and practice. *Journal of Leadership & Organizational Studies* 23 (4), 467–479.
- Sass, C. P. 1994. On interpersonal competence. In K. Carter & M. Presnell (eds.) *Interpretive approaches to interpersonal communication*. New York: State University of New York Press, 137–157.
- Shockley-Zalabak, P. S. 2015. Communication competence in organizations and groups: Historic and emerging perspectives. Teoksessa A. F. Hannawa & B. H. Spitzberg (toim.) *Communication competence*. Berlin: Walter de Gruyter, 397–430.
- Sias, P. M. 2009. *Organizing relationships: Traditional and emerging perspectives on workplace relationships*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Silverman, S. B., Pogson, C. E. & Cober A. B. 2005. *When employees at work don't get it: A model for enhancing individual employee change in re-*

- sponse to performance feedback. *Academy of Management Executive* 19 (2), 135–147.
- Sivunen, A. 2007. Vuorovaikutus, viestintäteknologia ja identifiointumisen ha-
jautetuissa tiimeissä. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä studies in humanities
79. Väitöskirja.
- Spitzberg, B. H. 1983. Communication competence as knowledge, skill, and im-
pression. *Communication Education* 32 (3), 323–329.
- Spitzberg, B. H. 2015. Assessing the state of assessment: Communication com-
petence. Teoksessa A. F. Hannawa & B. H. Spitzberg (toim.) *Communica-
tion competence*. Berlin: Walter de Gruyter, 559–584.
- Spitzberg, B. H. & Cupach, W. R. 1984. *Interpersonal communication compe-
tence*. Beverly Hills: Sage.
- Spitzberg, B. H. & Cupach, W. R. 2002. Interpersonal skills. Teoksessa M. L.
Knapp & J. A. Daly (toim.) *Handbook of interpersonal communication*.
(3rd edition) Thousand Oaks: Sage, 564–611.
- Spitzberg, B. H. & Hurt, H. T. 1987. The measurement of interpersonal skills in
instructional contexts. *Communication Education* 36 (1), 28–45.
- Stainton Rogers, W. 2003. *Social psychology. Experimental and critical ap-
proaches*. Maidenhead: Open University Press.
- Steelman, L. A., Levy, P. E. & Snell, A. F. 2004. The feedback environment scale:
Construct definition, measurement, and validation. *Educational and Psy-
chological Measurement* 64 (1), 165–184.
- Steelman, L. A. & Rutkowski, K. A. 2004. Moderators of employee reactions to
negative feedback. *Journal of Managerial Psychology* 19 (1), 8–18.
- Sully De Luque, M. F. & Sommer, S. M. 2000. The impact of culture on feed-
back-seeking behavior: An integrated model and propositions. *Academy
of Management Review* 25 (4), 829–849.
- Sydänmaanlakka, P. 2004. *Älykäs johtajuus*. Helsinki: Talentum.
- Tourish, D. & Robson, P. 2004. Critical upward feedback in organizations: Pro-
cesses, problems and implications for communication management. *Jour-
nal of Communication Management* 8 (2), 150–167.
- Tracy, S. J. 2010. Qualitative quality: Eight “big-tent” criteria for excellent qual-
itative research. *Qualitative Inquiry* 16 (10), 837–851.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. E-kirja.
Helsinki: Tammi.

- Tynjälä, P. 2008. Perspectives into learning at the workplace. *Educational Research Review* 3 (2), 130–154.
- Valkonen, T. 2003. Puheviestintätaitojen arviointi. Näkökulmia lukiolaisten esiintymis- ja ryhmätaitoihin. Jyväskylän yliopisto. *Jyväskylä Studies in Humanities* 7. Väitöskirja.
- Valo, M. 1995. Taidot puheviestinnän opetuksessa ja tutkimuksessa. Teoksessa M. Valo (toim.) *Haasteita puheviestinnän opetukseen*. Jyväskylän yliopisto. *Viestintätieteiden laitoksen julkaisuja* 14, 67–81.
- Vandewalle, D. 2003. A goal orientation model of feedback-seeking behavior. *Human Resource Management Review* 13 (4), 581–604.
- Vilka, H. 2015. *Tutki ja kehitä*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Vähäsantanen, K., Paloniemi, S., Hökkä, P. & Eteläpelto, A. 2017. An agency-promoting learning arena for developing shared work practices. Teoksessa M. Goller & S. Paloniemi (toim.) *Agency at work: An agentic perspective on professional learning and development*. Dordrecht: Springer.
- Wilson, S. R. & Sabee, C. M. 2003. Explicating communicative competence as a theoretical term. Teoksessa J. O. Greene & B. R. Burleson (toim.) *Handbook of communication and social interaction skills*. Mahwah: Lawrence Erlbaum, 3–50.
- Yukl, G. 2010. *Leadership in Organizations*. Upper Saddle River: Prentice-Hall.

LIITTEET

Liite 1. Haastattelurunko

Taustatiedot

- Kertoisitko nykyisestä työstäsi?
- Aiempi työkokemus & työkokemus vuosina kaiken kaikkiaan

Palaute

- Mitä palaute sinun mielestäsi on?

Merkityksellinen palautekokemus

- Kertoisitko jostain sinulle merkittävästä ja hyvin mieleen jääneestä palautekokemuksesta työssäsi (koko työurasi aikana)?

Palautteen merkitys ja tehtävä

- Miten kuvailisit palautteen roolia omassa työssäsi?
- Mitä palaute sinulle merkitsee?

Palauttevuorovaikutus ja palautteen kommunikointi

- Millaiseksi kuvailisit omaa rooliasi palautetilanteessa? Entä vastapuolen?
- Kertoisitko itsestäsi palautteenantajana & palautteenvastaanottajana?
- Miten toivoisit palautteenantajan toimivan palautetilanteessa?
- Minkälaiseksi kuvailisit onnistuneen palautetilanteen vuorovaikutusta?
- Minkälaisia haasteita olet kohdannut palautetilanteissa?

Palautteen seuraukset

- Minkälaisia vaikutuksia koet palautteella olleen: sinuun, työhösi, työskentelyysi, toimintaasi työssä?
 - Mitä hyvää palautteesta on parhaimmillaan seurannut?
 - Mikä palautteessa on sellaista, mikä saa toimimaan?
 - Mitä haittaa palautteesta mielestäsi voi seurata?

Palaute parhaimmillaan

- Yhteenvedona: Minkälaista palaute olisi parhaimmillaan mielestäsi?

Lopuksi

- Haluaisitko lisätä tai tarkentaa vielä jotain?